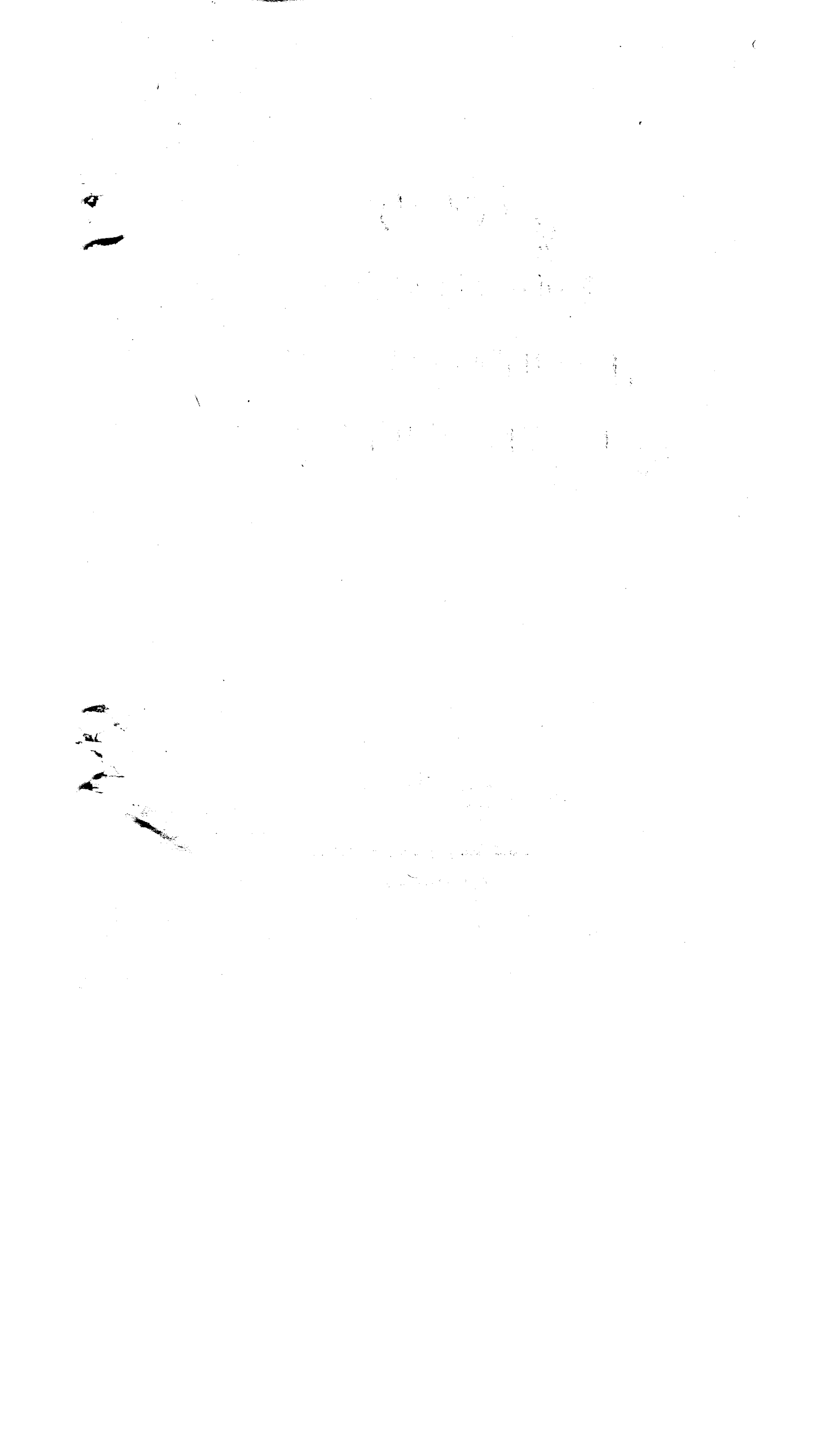
دراسات في
العلاقات الإنسانية
واجتماعيات العمل
من منظور الخدمة الاجتماعية

دكتور
محمد عبد السميع عثمان
أستاذ الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع
كلية التربية جامعة الأزهر



بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة:

لقد تطور مفهوم العلاقات الانسانية في الفكر الاجتماعي تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، ويرجع الفضل في هذا التطور إلى عديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي طرأت على المجتمعات وعلى النظام الدولي العالمي والمحلي.

ولقد أصبح مفهوم العلاقات الانسانية من المفاهيم المحورية التي تربط بين سائر التخصصات العلمية في جميع المجالات، وذلك بفضل التطور الهائل الذي لحق بالعلوم الانسانية بصفة عامة والعلوم الاجتماعية بصفة خاصة.

ولقد حاول هذا المؤلف أن يشير إلى تطور الاهتمام بمفهوم العلاقات الإنسانية، وكذلك محيط عمل العلاقات الانسانية: واتجاهات العاملين بالمنشآت وأثرها على علاقات العمل ومعدل الانتاجية بالمنشآت وأثر ذلك في تنمية المجتمع.

كما ناقش هذا المؤلف الأساليب العلمية لتغيير اتجاهات العاملين بالمنشآت الانتاجية لتحقيق التنمية، وأهمية تلبية حاجات

العاملين لتحقيق الانتماء والولاء للمنشآت الانتاجية، وقدم تصنيفاً علمياً لأهم هذه الحاجات وأساليب اشباعها للعاملين وأهمية ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي.

كما تناول المؤلف مفهوم القيادة من منظور العلاقات الانسانية، وأهم أنماط القيادة السائدة؛ وكذلك أهم خصائص القيادة الناجحة وأهميتها في تطوير العمل بالمنشآت.

وفي هذا الصدد تمت الاشارات الى طبيعة وخصائص الجماعات الرسمية وغير الرسمية بالمنشآت.

وناقش المؤلف أهمية الاتصال الجماهيري في بناء علاقات انسانية جديدة بالمنشآت ومنظمات العمل فتناول أهم مجالات الاتصال في العلاقات الانسانية ودور الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم بمنظمات العمل، وكذلك أهم الأبعاد العلمية لتضيف الاتصال في العلاقات الانسانية.

وندعو الله ان يحقق هذا المؤلف الغرض منه والله من وراء القصد، وعلى الله قصد السبيل.

المؤلف

أ.د/ محمد عبد السميع عثمان

المحتويات

الموضـــوع	رقم الصفحة

الفصل الأول

تطور الاهتمام بمفهوم العلاقات الانسانية

تطور الاهتمام بمفهوم العلاقات الانسانية

لاشك أن عملية العلاقات الانسانية نفسها قديمة منذ نشأة البشرية واعمار الحياة. غير أن المفهوم نفسه لم يظهر كمفهوم علمي إلا إبان القرن السابع عشر وأوائل القرن الثامن عشر تقريبا.

أما عملية العلاقات الانسانية كعملية انسانية فهي قائمة منذ وجود الانسان نفسه، وبدء نشأة الخليقة على وجه الأرض، وذلك حينما استخدم الانسان اللغة والرموز في التفاهم لقضاء الحاجات وتبادل المنافع الانسانية، واشباع الرغبات المختلفة.

فحينما استخدم الانسان النار في الصحراء ليلا كان يستخدمها في كثير من الأحيان كرمز على وجود ناس، ودلالة لحياة البشر كانت أول وسيلة من وسائل الاتصال لبناء علاقات إنسانية، كما استخدم الانسان الأصوات والأبواق وكثير من الأشياء العينية التي تدل على وجوده في المكان، وكان هذا الاستخدام دليلا على رغبة الانسان في خلق قنوات

بينه وبين غيره للتدليل علي المكان والزمان، كما استخدمت العديد من الوسائل الاتصالية في الظروف غير العادية مثل حالات الحروب وانتشار الأوبئة أو الأمراض المفاجئة والكوارث وغيرها.

غير أنه بالرغم من أن استخدام الرموز والأصوات كان للتدليل على وجود هذه الأشياء إلا أن الانسان لم يكن يستخدم هذه الرموز تحت المفهوم العلمي الحديث للعلاقات الانسانية الذى نستخدمه بالمعنى المصطلح عليه اليوم

ويجب التنويه الى أن ثمة تطورات حدثت في حياة الانسان ساهمت كثيرا في نشأة هذا المفهوم وتكوينه، ولعل من أهم هذه التطورات وأكثرها خطورة كان اختراع "الكتابة" واستخدام الحروف في عمليات القراءة والكتابة لزيادة التواصل البشرى عن طريق هذا الاختراع، ومنذ هذا التاريخ، وقد بدأ التواصل الفكرى يأخذ مجراه الحقيقى، حيث كان التفاهم بين الشعوب والدول يتزايد بعد هذا الاختراع الذى غير مجرى حياة البشرية.

وقد ترتب على اختراع الكتابة اختراعا آخر لا يقل أهمية عن اختراع الكتابة نفسه وهو اختراع الطباعة التي أحدثت انقلابا كبيرا في تأصيل مفهوم الاتصال من أجل بناء علاقات إنسانية جيدة، وكان من نتيجة اختراع الطباعة أن تمكن الانسان من حفظ التراث الاجتماعي والثقافي للبشرية، وكذلك تمكن الانسان، بفضل هذا الاختراع، أن يتبادل ثقافات الآخرين، وأن يسهم في التغيير الثقافي والاجتماعي عن طريق هذا التبادل، واستخدم في ذلك العديد من الوسائل مثل الصحف والمجلات والمخطوطات في عملية تطوير الانتاج بالمنشآت الانتاجية والخدمية وغيرها من المنشآت.

وكانت بداية تطور مفهوم العلاقات الانسانية في مجال الصناعة والعمل مرتبطاً بأوائل العشرينات من القرن التاسع عشر، وذلك حينما أجرى آلتون مايو "Mayo" دراسات تجريبية حول أثر رفع الروح المعنوية للعمال في المصنع على زيادة الانتاجية لهؤلاء العمال، وكذلك حينما درس اتجاهات ومشاعر العاملين نحو العمل وأدوات الانتاج وعلاقتها أيضاً

بمعنوية العاملين وأثر ذلك أيضاً على العملية الانتاجية بالمصنع.

كما تطور مفهوم العلاقات الانسانية تطوراً ملحوظاً ليشمل العديد من المجالات لعل أهمها مايلي:

(١) أن هناك فروقاً فردية بين العاملين وأن هذه الفروق مؤثرة في علاقات العمل.

(٢) أن هناك دوافع للعاملين وهذه الدوافع يمكن تنميتها والاستفادة منها.

(٣) أن للقيادة أثر كبير في معدل إنتاجية العاملين بالمنشآت الانتاجية.

(٤) أن اتجاهات العاملين نحو بعض الموضوعات لها أثرها الفعال في زيادة الانتاج وذلك مثل:

(أ) اتجاهاتهم نحو طبيعة العمل الذى يقومون به.

(ب) اتجاهاتهم نحو المنشأة التى يعملون فيها.

(جـ) اتجاهاتهم نحو زملاء العمل وزملائهم.

(د) اتجاهاتهم نحو الرؤساء والقيادات.

(هـ) اتجاهاتهم نحو الجمهور الذى يتعاملون معه.

(و) اتجاهاتهم نحو الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

(٥) أساليب ووسائل الاتصال بالمنشأة وأثرها في احترام مشاعر العاملين.

(٦) جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية ومدى تأثيرها على سلوك العاملين.

(٧) أسباب المشكلات التي قد تنشأ بين العاملين في المنشأة وأساليب القضاء عليها.

(٨) أسباب المشكلات التي قد تنشأ بين العاملين وقياداتهم ووسائل علاجها.

(٩) اتجاهات الأعمال النقابية وأثرها على الروح المعنوية للعاملين.

(١٠) التغيرات الاجتماعية والاقتصادية بالمجتمع نفسه وأثرها على سياسة العمل بالمنشأة.

(١١) دور العاملين في المشاركة في اتخاذ القرار الخاص

بمنشآتهم ومدى مساهمتهم في حل المشكلات الخاصة

بمنشآتهم.

(١٢) علاقة المنشأة بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية الخارجية ومدى هذه العلاقة ومستواها وأثر ذلك على العاملين بالمنشأة.

ويمكن تعريف مفهوم العلاقات الانسانية كمايلي:

يشير مفهوم العلاقات الانسانية الى كل ارتباط ينشأ بين شخصين أو اكثر، أو مجموعات الأفراد داخل المنشأة، وذلك بقصد تحسين الأوضاع الانسانية داخل المنشأة وتهدف هذه الأوضاع الى مراعاة الفروق الفردية والجماعية بين العاملين وكذلك تلبية حاجات العاملين داخل المنشأة، ومن ثم يمكن تحديد دور ومركز كل فرد في المنشأة تحديداً دقيقاً قائماً على إدراك ومراعاة الحاجات الأساسية للبشر في تعاملهم مع أدوات الانتاج من أجل مصلحة المنشأة والأفراد.

أسئلة متنوعة على الفصل

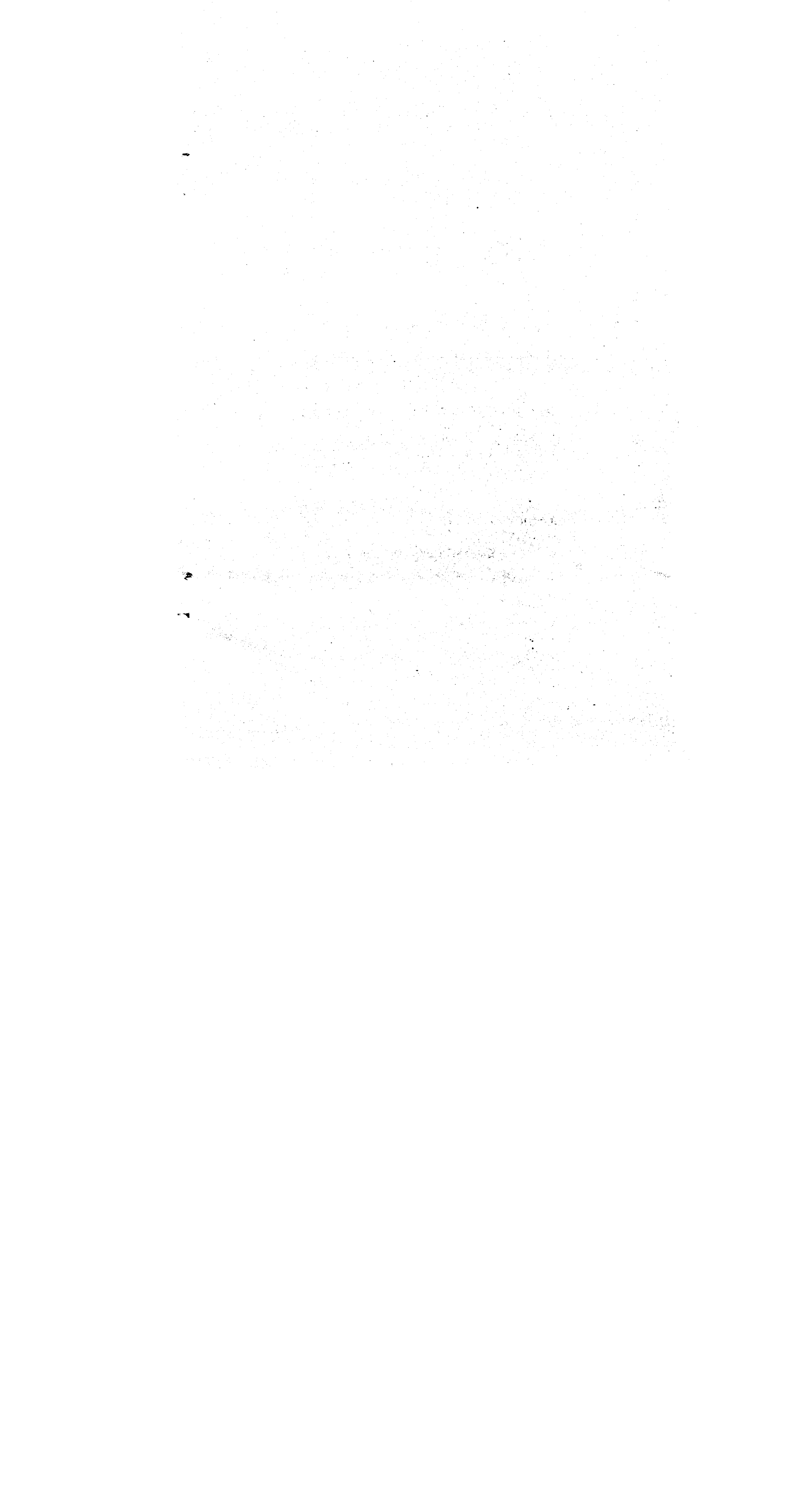
(١) اشرح تطور الاهتمام العلمي بدراسة العلاقات الانسانية؟

(٢) اشرح أهم مجالات الدراسة في العلاقات الانسانية؟

(٣) ما المقصود بموضوع العلاقات الانسانية. اشرح أهم التعريفات التى تناولت مفهوم العلاقات الانسانية في الفكر الادارى؟

(٤) يرجع الفضل في تطور علم العلاقات الانسانية الى جهود الكثير من العلماء. اذكر بعض العلماء اللذين ساهموا في تطور هذا العلم وأهم الأبحاث التى أجريت في هذا المجال؟

(٥) اشرح أهم المبادئ التي يقوم عليها موضوع العلاقات الانسانية في الفكر الاجتماعى والادارى؟



الفصل الثانى

بناء العلاقات الانسانية بالمنشآت

وأساليب التدريب عليها

بناء العلاقات الإنسانية بالمنشآت
وأساليب التدريب عليها

إن العلاقات الجيدة تمارس تأثيراً هاماً بالمنشآت الانتاجية، ولعل هذه الأهمية الكبرى هى التى دعت إلى إنشاء علم مستقل للعلاقات الإنسانية يدرس بالكليات والمعاهد العلمية المختلفة لتحقيق بناء سليم للعلاقات الانسانية بالمنشآت بهدف تحقيق المزيد من الانتاجية عن طريق مواجهة المشكلات الانسانية التى تصادف العاملين في العمل، وكذلك عن طريق تدريبهم على التعامل مع هذه المشكلات والتمكن من إيجاد الحلول المناسبة لها بأنفسهم.

ويهدف التدريب في مجال العلاقات الانسانية الى تزويد العاملين بالقدرات المهارية التى تمكنهم من مواجهة مشكلاتهم بأنفسهم، وكذلك مواجهة مشكلات الآخرين والمساعدة في إيجاد الحلول لها.

كما تهدف البرامج التدريبية التى تعقد في هذا الشأن الى تحقيق مهارات سلوكية وإنسانية تساعد العاملين علـى

معالجة المشكلات التى قد تواجه المنشأة ذاتها، وقد تكون هذه المعالجة عن طريق التفاوض أو غيره من الأساليب التى يمكن اتباعها في هذا الشأن من أجل مواجهة المشكلات الخاصة بالمنشآت.

والسؤال الآن إلى من توجه البرامج التدريبية في مجال العلاقات الإنسانية؟ والاجابة عن هذا السؤال تكمن في النقاط التالية:

(أ) يمكن توجيه برامج التدريب في العلاقات الإنسانية الى جميع المستويات الوظيفية.

(ب) يمكن توجيه برامج التدريب في العلاقات الانسانية الى جميع القادة الاداريين.

(جـ) يمكن توجيه برامج التدريب في العلاقات الانسانية الى الفئات العمالية.

ومن ثم فان برامج التدريب على العلاقات الانسانية لا تقتصر على مستوى وظيفى معين كما أنها لا تقتصر على فئة دون غيرها لأنها في النهاية تهدف الى تنشيط المهارات السلوكية والانسانية لتحقيق مناخ من الترابط داخل المنشأة يساعد على تحقيق أهدافها الانتاجية.

التدريب في العلاقات الإنسانية
اهم الأساليب والطرق التي يمكن ان تتبع في البرامج التدريبية للعلاقات الإنسانية

تتعدد الأساليب والطرق التي تتبعها المنشآت في التدريب على العلاقات الانسانية غير أن لكل أسلوب أو طريقة عدد من المزايا والعيوب، ونذكر فيمايلي عدداً من هذه الأساليب:

(أ) أسلوب الندوات.
(ب) أسلوب المحاطرات.
(جـ) أسلوب المؤتمرات.
(د) أسلوب إجراء الأبحاث.
(هـ) أسلوب دراسة الحالة.

أ ـ أسلوب الندوات:

من الأساليب المتبعة في البرامج التدريبية للعلاقات الإنسانية أسلوب الندوات حيث يعتبر أسلوب الندوات أحد الأساليب التدريبية الناجحة في توضيح وشرح أهمية العلاقات

الإنسانية في المنشآت المختلفة.

وترجع أهمية أسلوب الندوات الى أنه يؤدى الى اقناع المستهدفين ببرامج التدريب بأهمية العلاقات الإنسانية الناجحة في المنشآت لتحقيق معدلات عالية من النمو وزيادة الانتاجية.

ويعتبر أسلوب الندوات فرصة جيدة لتبادل الآراء حول صيغة العلاقات الإنسانية الملائمة لكل منشأة، فما قد يصلح لمنشأة معينة قد لا يصلح لأخرى، فلكل منشأت ظروفها وطبيعتها وخصائصها التى قد تختلف عن الاخرى، ولذلك فان أسلوب الندوات يعد أحد الأساليب التدريبية الناجحة في التأكيد على أهمية العلاقات الانسانية في المنشآت الانتاجية.

ب - أسلوب المحاضرات:

يعد أسلوب المحاضرات أحد الأساليب التدريبية التى تأخذ بها مؤسسات ومعاهد التدريب في تطوير مفهوم العلاقات الإنسانية بالمنشآت الانتاجية.

غير أن اسلوب المحاضرات قد لا يحقق نفس النتائج التي يحققها أسلوب الندوات حيث يتاح للمتدربين فرصة الحوار والمناقشة خلال الندوات أكثر مما يتاح في أسلوب المحاضرات، وفي جميع الأحوال فان لكل أسلوب من الأساليب عدد من المزايا والعيوب.

جـ - اسلوب المؤتمرات:

تقوم بعض المعاهد والمؤسسات التدريبية بتنظيم مؤتمرات علمية حول موضوع من موضوعات العلاقات الإنسانية، وفي هذا المؤتمر يقدم الأعضاء موضوعات علمية تتناول الجوانب المختلفة لموضوع العلاقات الانسانية في مجالات العمل.

ويتطلب تنظيم مثل هذه المؤتمرات حضور المستهدفين بالبرامج التدريبية المختلفة لكي يشاهدوا أحدث الاتجاهات العلمية حول موضوع العلاقات الانسانية ومن ثم تتحقق الاستفادة العلمية من الاطلاع على هذه الاتجاهات من خلال المؤتمرات.

وتعتبر المؤتمرات العلمية فرصة جيدة للتدريب على الأساليب الحديثة التي يجب الأخذ في مجال العلاقات الانسانية واجتماعيات العمل بالمنشآت المختلفة.

د- أسلوب الأبحاث:

قد تعتمد البرامج التدريبية في بعض الأحيان على أسلوب إجراء الأبحاث العلمية من خلال البرامج التدريبية نفسها، فقد يكلف القائمون على التدريب المتدربين باجراء أبحاث معينة بالمنشآت يكون الهدف منها التعرف على وجهة نظر العاملين حول مدى اهتمامهم بموضوع العلاقات الانسانية بالمنشأة، وأفضل الأساليب التي يمكن اتباعها حتى يمكن اتباعها حتى يمكن إدراك علاقات إنسانية ناجحة بالمنشآت.

ويعد أسلوب إجراء الأبحاث من خلال البرامج التدريبية من الأساليب الناجحة في التعرف على أهم الاحتياجات والمتطلبات العلمية اللازمة لدعم العلاقات الانسانية بالمنشآت المختلفة، حيث يتيح هذا الأسلوب التعرف على الواقع الفعلي للمنشآت والدخول في الخصائص

الاجتماعية والثقافية للمنشأة وبالتالى إمكان تاسيس علاقات إنسانية على أسس ناجحة وفعالة.

هـ - أسلوب دراسة الحالة:

تلجأ الجهات التدريبية في كثير من الأحيان الى استخدام أسلوب دراسة الحالة للتعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير العلاقات الانسانية بمنشآت العمل. ويعنى أسلوب دراسة الحالة التعرف على واقع بعض المنشآت ودراسته دراسة علمية مستفيضة بهدف كشف المشكلات والعقبات التى تواجه المنشآت، والتى يحتم الأمر ضرورة تطوير العلاقات الانسانية بهذه المنشآت للتأكيد على المهارات السلوكية والانسانية اللازمة لمواجهة هذه المشكلات وتلك العقبات.

ومن خلال دراسة الحالة يستفيد المتدربين من التعرف على سلبيات وإيجابيات المنشآت المختلفة، وذلك لمحاولة تجنب السلبيات وكذلك الوقاية منها. والأخذ بالايجابيات وتطويرها.

ويعتبر أسلوب دراسة الحالة من أصدق الأساليب

العلمية في التعرف على الواقع الفعلي للمنشآت وتطوير عمليات وبرامج التدريب الخاصة بالمهارات السلوكية والانسانية التى تدفع بالعلاقات الانسانية بما يحقق أهداف المنشأة ويعمل على زيادة الانتاجية وتطويرها.

الفصل الثالث

الفروق الفردية بين العاملين بالمنشآت

محيط عمل العلاقات الانسانية

الفروق الفردية بين العاملين في المنشآت

هناك قول مأثور أن الناس غير متشابهين، وأن المساواة المطلقة بين الأفراد هو مجرد خرافة، فليس هناك شخصين متشابهين تماماً حتى بين الأخوة التوائم.

ويجب أن يعرف القادة والاداريين في المنشآت المختلفة أهمية التعرف على طبيعة الفروق الفردية القائمة بين العاملين.

وعند دراسة الفروق الفردية لابد أن نتناول العوامل الوراثية عند الفرد، فكل صفة من صفات الفرد جسمية كانت أم عقلية أو معرفية أو انفعالية تعتمد على هذين العاملين (الوراثة والبيئة).

والوراثة يقصد بها كل ما يرثه الفرد من صفات بيولوجية عن الوالدين والأجداد. ويقصد بالصفات البيولوجية، شكل الأعضاء، والأجهزة العصبية والعظمية والعضلية والجهاز الدورى... الخ.

والبيئة يقصد بها المجموع الكلي للمثيرات التى يتعرض لها الفرد منذ بدء وجوده في الرحم حتى مماته، والوجود الفيزيقى للأشياء لا يشكل في ذاته بيئة إلا اذا أثرت هذه الأشياء في الفرد.

فاذا وجد طفل في العاشرة من عمره في موقف من المواقف ومعه أخ له يصغره بعامين مثلاً، فان البيئة النفسية للأول تختلف عن البيئة النفسية للثاني، فبيئة أحدهما هى الموقف متضمناً أخاً أصغر، وبيئة الناس هى الموقف وفيه أخ أكبر، وهذا يحدث فرقاً سيكلوجيا له وزنه، هذا علاوة على الاختلاف بين الأخوين في الخبرات الماضية التى تجعل ادراكهما للموقف مختلفاً لأن كلاً منهما يحمل اليه خبرات ذاتية[1].

ماذا يقصد بالفروق الفردية في منظمات العمل؟

يقصد بالفروق الفردية عدم التماثل أو عدم التشابه التام بين الأفراد العاملين بالمنشأة، كما يقصد بها الاختلافات

---

(١) جابر عبد الحميد جابر، الذكاء ومقاييسه، دار النهضة العربية، ١٩٧١، ص ٢٠.

الظاهرة والكامنة بين الأفراد في المراحل العمرية المختلفة.

ومن المسلم به أنه لا يوجد شخصان متماثلان تماماً فهناك أوجه كثيرة للاختلاف بين الناس، ويمكن ملاحظتها بسهولة بين أبناء الأسرة الواحدة، والصف المدرسي الواحد، وهذه الاختلافات هي ما يطلق عليه اسم "الفروق الفردية".

كما يمكن أن تعرف الفروق الفردية على أنها الانحرافات الفردية عن متوسط المجموعة في صفة أو أخرى جسمية كانت أم نفسية، وقد يكون مدى هذه الفروق كبيراً وقد يكون صغيراً[١].

وفي عام ١٩٠٠ ظهرت الطبعة الأولى لكتاب شترن "علم النفس الفارق"، وفيه تناول شترن الفروق بين الأفراد، والفروق بين الجنسين، والفروق بين المستويات الاجتماعية والمهنية، والفروق بين الجماعات الثقافية، وهو يبحث مشكلة الفروق من ثلاث جوانب:

---

(١) جابر عبد الحميد جابر: مصدر سابق، ص ١٣.

(أ) طبيعة ومدى الفروق السيكلوجية بين الأفراد والجماعات.

(ب) العوامل التى تحدد هذه الفروق وهى:

١- الوراثة.

٢- البيئة.

٣- التدريب.

٤- المستوى الثقافى الاجتماعى.

٥- التكيف.

(جـ) المسالك التعبيرية التى تكشف عن هذه الفروق والمناهج المختلفة لدراستها، ومعنى السمة والنمط والسوية والشذوذ[1].

---

(١) صلاح مخيمر، وعبده ميخائيل: المصدر السابق، ص ٢١٧، ص ٢١٨.

تصنيف الفروق الفردية بين العاملين في المنشآت

يمكن أن تصنف الفروق الفردية الى خمس مجموعات شاملة العوامل الوراثية والعوامل البيئية معاً كما يلي:

(١) فروق الجنس ومراحل النمو والدوافع بين العاملين.

(٢) الفروق الجسمية بين العاملين.

(٣) الفروق العصبية والانفعالية بين العاملين.

(٤) الفروق العقلية بين العاملين.

(٥) الفروق الاجتماعية والثقافية بين العاملين.

١- فروق الجنس ومراحل النمو:

يقصد بفروق الجنس، أن هناك فروقاً بين الأفراد ترجع الى طبيعة الجنس، فالأولاد يختلفون عن البنات في التكوين الجسمي بسبب اختلاف الجنس.

ومن المعروف أن الأولاد أقوى جسماً واشد قوة وصلابة من البنات، وقد يسبقون البنات في بعض المراحل في نسبة الذكاء، وتسبقهم البنات في مراحل أخرى، والبنات

عموماً أهدأ وأميل الى الاستقرار وعدم العنف، وأكثر شعوراً بالخجل. وأكثر تأثراً بالثواب والعقاب، وأكثر ميلاً الى الحياة الاجتماعية، والى الرغبة في التفوق، وأمهر في الأعمال الدقيقة.

وأما فروق مراحل النمو فانها يمكن أن تكون على نمطين:

(أ) الفروق بين مراحل العمل المختلفة للشخص الواحد.

(ب) الفروق بين الأفراد في المرحلة العمرية الواحدة.

تتميز كل مرحلة من مراحل العمر أثناء النمو بخصائص مختلفة عن المرحلة الأخرى من حيث الصفات الجسمية والعقلية والنفسية فمرحلة الطفولة المبكرة تختلف عن مرحلة الطفولة التي تليها، ومرحلة الطفولة المتأخرة تختلف عن مرحلة المراهقة، ومرحلة المراهقة تختلف عن مرحلة الرشد وهكذا، فان كل مرحلة من مراحل النمو تتمتع بخصائص نمو تجعلها تختلف عن المرحلة التي تسبقها أو التي تليها، ولذلك فان هناك فروقاً تظهر لدى الفرد الواحد في خلال مراحل النمو المختلفة التي يمر بها.

هناك فروق فردية واسعة من حيث النشاط الحركى التلقائى للأطفال، ذلك أن بعض الأطفال تبدو عليهم حركات قوية متكررة صادرة من الأذرع والساقين، على حين أن بعضهم يقف ساكناً خامداً.

كذلك يظل بعض الأطفال يتحركون أثناء نومهم فلا يستقر فى فراشه، على حين أن البعض الأخر لا تبدو عليه أثناء النوم إلا درجات منخفضة من النشاط.

كما أن الأطفال الذكور تظهر عليهم مستويات من النشاط أعلى وأقوى من تلك التى تظهر عند الإناث.

وفي احدى الدراسات، عرض خمسون رضيعاً، كانوا بين اليوم الأول واليوم الخامس من العمر، وبصفة متكررة، لصوت ذى شدة ثابتة، وقام أحد الملاحظين بتسجيل ما اذا كان الأطفال قد ظهر عليهم بصورة فردية، نمط التفزز، مثل ثنى الساقين والذراعين في وقت واحد، نتيجة للصوت، على حين كانت تسجل ضربات القلب لكل طفل فتبين أن هناك فروقاً ملوحظة واضحة فيما بين الرضع من حيث استجاباتهم

للصوت المتكرر.

فبعض الأطفال كانت تظهر عليه استجابة التفزز لكل النغمات تقريباً، على حين أن بعضهم الآخر كان قلما يستجيب.

كذلك تبين أن عدداً من بين من استجابوا عند عرض النغمة لأول مرة، ظل يستجيب حتى بعد أن عرضت النغمة أكثر من ثلاثين مرة، على حين أن بعض الرضع الآخرين تعودوا على النغمة ولم يعد تظهر عليهم استجابة التفزز بعد عدد المرات.

ويتضح من هذه النتائج أن هناك فروقاً بين الأطفال الرضع من حيث استجابتهم للمثيرات أو المنبهات الخارجية.

كما تتضح هذه الفروق أيضا بين الكبار، ولذلك يجب على القائد الادارى الناجح مراعاة هذه الفروق بين العاملين في المنشآت لأن الفروق الفردية حقيقية علمية لها أهميتها.

٣- الفروق الجسمية بين العاملين:

لا يوجد شخصان متشابهان تماماً من الناحية الجسمية.

وهناك بعض الخصائص الجسمية التى تحتم وجود فروق بين الأفراد، مثل الفروق في البصمات، فلا يوجد شخصان لهما نفس البصمة، وكذلك الفروق التى تظهر بين الأفراد من ناحية تركيب الفكين والأسنان، فلا يوجد شخصان لهما نفس الرسم في تركيب الفكين داخل الفم وكذلك الأسنان.

وهناك الفروق الجسمية فيما يتعلق بلون العينين، ولون البشرة، وشكل الوجه، وطول القامة.

فانه يلاحظ أن هناك اختلافات بين الأفراد من حيث لون البشرة وطول القامة. وكذلك شكل الوجه، وهناك اختلافات من حيث القوة والضعف والصحة والمرض، وسلامة الأعضاء والحواس واعتلالها. ووجود عيوب جسمية، أو تشوهات خلقية.

ولذلك فانه يجب أن يراعى أن القدرات الجسمية بين العاملين بالمنشآت مختلفة.

٣- الفروق العصبية والانفعالية بين العاملين:

يقصد بالفروق العصبية بين الأفراد، الاختلافات بين

الأفـراد مـن حيـث الحـالات الانفعاليـة التـى تظهـر عندهـم، فالأفراد لا يتشابهون من حيث قدرتهم الانفعالية.

فبعض الناس يتميزون بـالهدوء، والرزانـة، والاستقرار الانفعـالى، وآخـرون يتميـزون بـالثورة، والاندفـاع لأتفـه الأسباب.

كما أن بعـض النـاس نشـيطون متحمسـون، وغيرهم كسالى خـاملون، وبعض النـاس مرحـون متفـائلون، وبعضهم مكتئبون متشائمون.

ب- الفروق العقلية بين العاملين:

يختلف الأفراد عن بعضهم البعض مـن حيـث قدراتهـم العقلية وتختلف نسـب الذكـاء بين الأفـراد، فبعضهـم ممتاز في درجة ذكائه، وبعضهم متوسط، أو أقل من المتوسط، وبعضهـم ضعيف.

كما يختلفون في العامل النزعى للذكاء، أو العـامل الخاص له، أو العامل العام، وهم يختلفون في القـدرات الخاصة

والمواهب والاستعدادات العقلية.

هـ- الفروق الاجتماعية والثقافية بين العاملين:

ترجع الفروق الاجتماعية بين الأفراد الى البيئة الاجتماعية التى ينشأ فيها هؤلاء الأفراد، والبيئة الاجتماعية تحكمها ظروف الحالة الاجتماعية في الأسرة، وحالتها المالية، ومعاملة الوالدين كل منهما للآخر، ومعاملتهما للأولاد، ومركز الطفل في الأسرة، وأثر ذلك في معاملة الأسرة له، كأن يكون الأول، أو الأوسط، أو الأخير، أو الوحيد بين عدد اناث أو العكس.

كما أن البيئة الاجتماعية في المنزل يحكمها عدة أوضاع مثل كثرة الأطفال أو قلتهم، أو وفاة أحد الوالدين، واضطرار الطفل الى العمل بعد الوقت المدرسى، أو سوء معاملة زوجة الأب لابنائه أو العكس.

كما أن البيئة الأسرية المتمثلة في أخوة الطفل أو الخدم أو الأقارب أو جماعة الرفاق لهم أثر كبير في تنمية شخصية

الطفل واظهار بعض الفروق الاجتماعية بين الأطفال تنعكس آثار هذه الفروق على سلوك الطفل.

وقد لاحظ فرنون "Vernon" أن لعدد أطفال الأسرة علاقة بمستوى ذكاء الأطفال، فأطفال الأسر الكبيرة أقل في مستوياتهم العقلية من أطفال الأسر الصغيرة، غير أن النتائج النهائية لهذه الدراسات تدل على أن أبناء الأسر الكبيرة أقل في مستويات ذكائهم من مستويات الأسرة الصغيرة والسبب في ذلك مايلي:

(أ) أن وجود عدد كبير من الأطفال في الأسرة يقلل من مقدرا الاستثارة المعرفية التى يتعرضون لها من لعب وكتب وصور... ألخ. وأهم من ذلك نقصان التفاعل بين الوالدين والطفل وهو أمر وثيق الاتصال بالنمو اللغوى.

(ب) أرتباط كل من حجم الأسرة ونسبة الذكاء بالمكانة الاجتماعية الاقتصادية فأبناء الطبقات المحظوظة اقتصادياً

يميلون الى أن يكونوا أعلى في نسبة الذكاء، وأن ينشئون أسراً صغيرة الحجم(١).

الخصائص العامة للفروق الفردية:

هناك عدد من الخصائص العامة التى تميز الفروق الفردية أهمها مايلى:

١- تشتت الفروق الفردية ومداها:

يظهر أوسع مدى للفروق الفردية وأكبر تشتت لها فى سمات الشخصية يلى ذلك مدى الفروق في الذكاء والقدرات العقلية الخاصة، ويظهر أقل مدى لهذه الفروق في النواحى الجسمية.

٢- معدل ثبات الفروق الفردية:

يختلف معدل ثبات الفروق الفردية باختلاف نوع الصفات وتدل نتائج الدراسات العلمية على أن أكثر الفروق ثباتاً هى الفروق العقلية المعرفية، وخاصة بعد مرحلة الطفولة؛

---

(١) جابر عبد الحميد جابر: المصدر السابق، ص ١٤، ص ١٥.

وأن الميول تظل أيضاً ثابتة غير سنوات طويلة، وأكثر الفروق تغيراً هي تلك التي توجد بين سمات الشخصية.

٣- التنظيم الهرمي للفروق الفردية:

تؤكد نتائج معظم البحوث العلمية في مجال الفروق الفردية للصفات العقلية المعرفية والمزاجية والجسمية وجود تنظيم هرمي لنتائج قياس تلك الفروق.

في قمة الهرم توجد أعم صفة تليها صفات أقل في عموميتها، وفي قاعدة الهرم نجد أن الصفات الخاصة التي لا تكاد تتجاوز الموقف الذى تظهر فيه، من حيث العمومية.

(١) فالذكاء أعم الصفات العقلية المعرفية وهو في قمة الهرم.

(٢) يليه القدرات العقلية الكبرى التي تقسم النشاط المعرفي إلى قدرات عقلية وقدرات مهنية.

(٣) يلي هذا مستوى القدرات المركبة التي تشتمل على نشاط معقد مثل القدرة الميكانيكية والقدرة والقدرة الكتابية.

(٤) يلي ذلك مستوى القدرات الأولية، وهي الوحدات الأولى للنشاط العقلي المعرفي[1].

ولذلك فان القادة الاداريين يجب عليهم إدراك أهمية التنظيم الهرمي للفروق الفردية ومراعاتها في توزيع الأعمال المهنية والتخصصية على العاملين بالمنشآت، ومن ثم يصبح توزيع الأعمال قائماً على أسس علمية صحيحة.

---

(١) جابر عبد الحميد جابر: المصدر السابق، ص ١٣، ص ١٤.

بعض الاعتبارات الهامة في مشكلة
الفروق الفردية وأهميتها في العلاقات الانسانية

هناك بعض الاعتبارات التى نستند اليها في التمييز بين الأفراد، وتتخذ هذه الاعتبارات صورة من التوزيع الكمى الاحصائى وقد تتباين هذه الصورة من التوزيع الكمى من شخص لآخر، ويتحدد به الى أى حد تتسع هذه الفروق أو تضيق.

وقد يذهب هذا التوزيع الى تقسيم للأفراد بحسب قدراتهم، فهذا الفرد له قدرة ميكانيكية أو موسيقية أو لفظية.

والعادة المتبعة هى أن يتم وصف الأفراد تبعاً للقدرة البارزة عند الواحد منهم.

فهذا ميكانيكى وذلك موسيقى ... الخ.

ومعنى هذا أننا نصف الفرد بخواصه وقدراته البارزة ونغفل خواصه وسماته التى يقترب فيها من المتوسط.

وهـذه التميـيزات الكيفيـة تجعـل مـن النـاس أنماطـاً مستقلة، ولكنها نستطيع في حقيقة الأمـر أن نحـدد مكـان كـل فرد على مقياس متصل مـن زاويـة اى قطـاع سـلوكى، فليـس هذا الشخص موسيقياً أو لا موسيقياً، وانما لكل فرد مكانة مـن هذه القدرة أو تلك.

أسئلة متنوعة على الفصل

(١) ماذا يقصد بالفروق الفردية بين العاملين؟

(٢) ما أهم خصائص الفروق الفردية بين العاملين بالمنشآت؟

(٣) اشرح أهم الفروق الفردية بين العاملين من حيث:

(أ) الفروق الجسمية.

(ب) الفروق في القدرات العقلية ومعدلات الذكاء.

(٤) يجب أن يدرك القادة في منشآت العمل أن العاملين ينتمون إلى بيئات اجتماعية وثقافية مختلفة ومتفاوتة في كثير من الأحيان.

اشرح أهم خصائص الفروق الاجتماعية والثقافية بين العاملين وبصفة خاصة الفروق الطبقية الاجتماعية بين العاملين.

(٥) تحتل الفروق الانفعالية بين العاملين أهمية كبيرى بين العاملين في المنشآت المختلفة.

(أ) اشرح المقصود بالفروق الانفعالية؟

(ب) ما أثر الفروق الانفعالية بين العاملين في المنشآت الانتاجية؟

(٦) ما المقصود بالدافعية بين العاملين؟

الفصل الرابع

نظم الحوافز وأثرها فى حث العاملين على الانتاج

مبادئ الثواب والعقاب

مبادئ الثواب والعقاب

يرى البعض أن مفهوم الثواب والعقاب يعد بديلاً لمفهوم الحوافز بشقيه السلبي والايجابي، غير أن مفهوم الحوافز اكثر شمولاً واتساعاً وتتعدد أنواع الحوافز وتتنوع تنوعاً كبيراً، فالحوافز لا تقتصر على أسلوب واحد أو طريقة واحدة غير أن الحوافز بالرغم من تعددها وتنوعها إلا أنها تتفق جميعاً على أن هدفها هو دفع العاملين لمزيد من الجهد والعطاء وتحسين معدل الأداء داخل المنشأة، وتسمى تلك الحوافز التي تهدف الى رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمنشاة وتشجيعهم على المزيد من العطاء باسم "الحوافز الايجابية" أو نظم الثواب ويمكن ان تصنف الحوافز الايجابية كمايلي:

الحوافز الايجابية
- حوافز ايجابية عينية مادية
- حوافز ايجابية معنوية

كما تسمى الحوافز التى تعمل على إيجاد روح الانضباط ومحاسبة المقصرين أو المخطئين باسم "الحوافز السلبية".

وكما تهدف "الحوافز السلبية" الى تحقيق أسلوب الردع لدى العاملين الذين يتصف أداؤهم بالتقصير أو الاهمال أو التسيب وقد يطلق البعض عليها اسلوب "العقاب".

أ - الحوافز الايجابية العينية المادية:

ويقصد بالحوافز الايجابية العينية المادية جميع الوسائل المادية التى تسهم في تشجيع العاملين وتحفزهم على المزيد من العمل والانتاج وتتمثل الحوافز المادية في عديد من الصور والمظاهر ولعل من أهم صور ومظاهر الحوافز المادية مايلى:

أولاً: نظام الأجور الأساسية، وتعتمد الحوافز المادية في نظام الاجور الأساسية على أن يكون هناك توازن بين معدل الأجور ونظام العمل بالمنشأة، بحيث تتحقق العدالة بين ما يبذله العامل من جهد وما يحصل عليه من أجر مقابل جهده.

وإذا تحقق التوازن بين معدل الأجور ونظام العمل بالمؤسسة شعر العامل بالرضا عن العمل وأصبح مقبلاً على عمله راغباً في تطويره محباً لمؤسسته، وهذا هو ما يعرف باسم "الرضا الوظيفي".

ومن جهة أخرى فإن الأجر الأساسى يمثل حافزاً مادياً اذا ما شعر العامل بأن هذا الأجر قادر على اشباع حاجاته الأساسية بالمجتمع، وتتمثل الحاجات الأساسية في توفير المطلوب من ضروريات الحياة من مأكل وملبس ومسكن وغيرها من الأشياء اللازمة لتسيير الحياة، أما اذا عجز الأجر الأساسى عن تحقيق هذه المطالب فان العامل يشعر بالاحباط بسبب عدم قدرة الأجر الأساسى على مواجهة المطالب الحياتية اليومية.

ومن جهة ثالثة يجب أن يراعى في الأجور الأساسية مدى تناسبها مع طبيعة العمل الذى يقوم به العامل فليست أنماط العمل وخصائصها واحدة وإنما تختلف بحسب متطلبات كل نوع، ولذلك فان الأجر يجب أن يتناسب مع طبيعة العمل

حتى يمكن ان يمثل حافزاً مادياً على الرغبة في العمل والاستمرارية والمحافظة عليه وتطويره.

ثانياً: نظام الأجر التشجيعي، ويعد نظام الأجر التشجيعي أحد وسائل نظام الحوافز المادية الايجابية، وهو يشير الى اسلوب من أساليب تشجيع العاملين وحفزهم على العمل بسبب زيادة معدلات الانتاج بالمنشأة التى يعملون بها.

حيث يقوم المديرون بتحديد أجور تشجيعية للعاملين مقابل جهدهم في رفع معدلات الانتاجية بالمنشأة التى يعملون بها، وهو يمثل حافز مادى ايجابى لجميع العاملين لحثهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء في المنشأة التى يعملون بها.

ثالثا: نظام توزيع الأرباح على العاملين، ويتجه هذا النظام الى توزيع جزء من الأرباح على العاملين، وقد يكون هناك معياراً لهذا النظام مثل مدى مساهمة كل منهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمنشأة.

ويعتبر هذا النظـام ممثلاً للحـافز الايجابى الـذى يدفـع بالعاملين الى مزيد من الجهد ومزيد من المثابرة في سـبيل زيـادة الانتاج وتحقيق الأهداف المرسومة للمنشأة.

رابعاً: الحوافز المادية المتمثلة في تحديد نسب مـن العمولات بالاضافة للأجور الأساسية، ويمثل هذا الحافز دافعـاً على العمـل الفردى، كمـا يمثل عـاملاً تشـجيعياً للمزيـد مـن الاهتمام بالعمل داخل المؤسسة.

ويلاحظ أن الدافع المرتبط بزيادة نسبة العمولـة يؤدى الى المزيد من المنافسة، كما يدفع الى تحقيق التفانى في العمل من أجل زيادة الدخل الفردى.

خامساً: يعتبر نظام العلاوات الاستثنائية أحد النظم المعمـول بهـا كحـافز مـادى يـؤدى الـى مزيـد مـن الجهـد والانتاج، ويمثل نظام العلاوات الاسـتثنائية شـكلاً مـن اشـكال الأجـور التـى يتـم منحهـا مقـابل بـذل مزيـد مـن الجهـود غـير العادية، أو ابتكار أساليب حديثة تفيد المنشأة في تطوير الانتـاج

وتحقيق المزيد من الانتاجية. وتتخذ الدول المتقدمة من نظام العلاوات الاستثنائية كوسيلة من وسائل الحوافز المادية التى تدفع لبذل المزيد من الجهد، أحد الطرق الرئيسية للتشجيع على مزيد من الابتكار والتجديد والتفانى في العمل الذى يؤدى الى تطوير نظام العمل نفسه وتحقيق الكفاية الانتاجية.

سادساً: يمثل نظام الأنشطة الترويحية والدينية المجانية أحد طرق الحوافز المادية التى تسلكها المؤسسات لتشجيع العاملين وحفزهم للاقبال على العمل، وتشمل هذه الأنشطة الرحلات الترفيهية المجانية، وكذلك الرحلات الدينية المجانية لقضاء العمرة أو الحج، كوسائل من وسائل الحوافز المادية لتشجيع العاملين وتحقيق المزيد من الاقبال على العمل بالنسبة لهم.

ب - الحوافز الايجابية المعنوية:

تمثل الحوافز الايجابية المعنوية جزءاً هاماً من أشكال الحوافز التى يتم اتباعها من أجل دفع العاملين وحفز اهتمامهم لبذل المزيد من الجهد في مؤسسات العمل.

ويقصد بالحوافز الايجابيـة المعنويـة جميـع الوسـائل غـير المادية التى تساعد على حفز العاملين وإثارة اهتمـامهم بـالعمل من أجل تحقيق المزيد مـن الانتاجيـة في مؤسسـات العمـل التـى يعملون بها، وتشمل هذه الوسائل جميـع صـور الدفـع المعنـوى مثل الكلمات وشهادات التقدير وصور الاعلان عن المتميـزين في حقل العمل وغيرها من الأشكال المعنوية التـى تمثـل حوافـزاً ايجابيـة، وبصفـة عامـة فـان مـن أهـم مظـاهر الحوافـز الايجابيـة مايلى:

أولاً: تشـجيع المسـئولين والقيـادات في مؤسسـات

العمل المتميزين من العاملين بكلمات الثناء والشكر والتقدير أمام العاملين بهذه المؤسسات تشجيعاً علنياً يساعد على خلق روح المنافسة والتفانى بين العاملين.

ثانياً: استدعاء العاملين المتميزين بالوحدات المختلفة ودعوتهم للمشاركة في صنع بعض القرارات الهامة بمؤسسات الانتاج.

ثالثاً: اعداد شهادات تقدير للمتميزين من العاملين وتوزيعها في حفل يقام بمناسبة تقييم الأداء في نهاية كل موسم من مواسم الانتاج أو كل فترة معينة تحددها المؤسسة مسبقاً.

رابعاً: توزيع الهدايا التذكارية مثل الكؤوس أو الميداليات أو غيرها من الأشياء الرمزية على العاملين المتميزين في بعض المجالات بهدف الإشادة بتميزهم وإبراز كفاءاتهم في مجالات عملهم المختلفة.

خامساً: إعداد بعض اللوحات التذكارية من

الرخام أو غيرها من المواد يكتب عليها أسماء من ساهموا بإسهامات بارزة في مجالات العمل بالمؤسسة وتاريخ اسهام كل منهم، وأن تعلق هذه اللوحات في مكان بارز.

سادساً: إعداد كروت أو بطاقات بإسم المؤسسة تحمل أسماء بعض التمتيزين من العاملين بها وتوزيعها في المناسبات المختلفة، مما يساعد على خلق روح الانتماء والرضا عن العمل لدى العاملين بالمؤسسة حينما يشعر هؤلاء المتميزين أنهم محل اهتمام من جانب مؤسساتهم.

الحوافز السلبية (أساليب العقاب):

الحوافز السلبية
- الحوافز السلبية المادية
- الحوافز السلبية المعنوية

ويقصد بالحوافز السلبية الأساليب التى يتبعها المسئولون في الادارات المختلفة حتى يحققوا مفهوم التقويم والردع لمن يثبت تقصيره او اهماله أو تسيبه في أعماله التى

يقوم بها في مؤسسات العمل، ويطلق عليها البعض اسم "أساليب العقاب".

ويمكن أن تنقسم هذه الحوافز مثل سابقتها الى نوعين:

(أ) حوافز سلبية مادية "عقاب مادى".

(ب) حوافز سلبية معنوية "عقاب معنوي".

أ - الحوافز السلبية المادية (العقاب المادى):

ويقصد بالحوافز السلبية المادية أساليب العقاب المادى التى يسلكها المسئولون لتحقيق الردع وتخويف العاملين الذين قد يهملوا أو يقصروا في أعمالهم، وذلك حتى يمكن تدارك الخطأ وتلافيه والحذر من تكراره وفي نفس الوقت حث العاملين على ضرورة اتباع الأساليب الصحيحة التى تؤدى الى تطوير العمل وتحقيق الكفاءة الانتاجية اللازمة.

ويعد أسلوب العقاب المادى ضرورة في كثير من الأحيان التى يثبت فيها تقصير العامل في عمله أو أهماله وذلك حتى يمكن أن يكون مثالاً للردع أمام زملائه حتى لا يسود أسلوب التقصير أو الاهمال في العمل.

ويجب التنبيه على ضرورة أن يكـون أسـلوب العقـاب المادى معادلاً لمستوى الخطأ أو التقصير بحيـث لا يشـعر العـامل بالظلم مـن الجـزاء المـادى الـذى وقـع عليـه، ويشـعر في نفـس الوقت أن هذا الجزاء إنما هو نتيجة مباشرة لاهماله أو تقصـيره أو عـدم ادراكـه التـام للمســئولية الملقـاه علـى عاتقـه، ويتخـذ العقاب المادى عدداً من الصور والمظاهر لعل أهمها مايلى:

أولاً: أن يقوم المسئولون بالادارة بتوقيع جـزاء الخصـم من المكافآت أو الأرباح أو العلاوات التشجيعية، حيـث يعتبر الخصم من المكافآت أو الأرباح صورة من صور العقاب المادى التـى يتخذهـا المسـئولون وسـيلة لتقويـم العـاملين ودفعهـم الى تحسين أدائهم وتجنب الخطأ والتقصير.

ثانياً: قـد يصـل العقـاب المـادى الى درجـة توقيـع

الجزاء بالخصم من المرتب نفسه وذلك في حالة تكرار الخطأ من جانب العامل، أو أن يكون تقصيره أو أهماله جسيما بحيث يؤدى ذلك الى أن يكون العقاب المادى معادلاً لدرجة التقصير أو الاهمال.

ثالثاً: قد يصل الجزاء العقابى لدرجة الفصل من العمل فصلاً نهائياً، وذلك اذا كانت جسامة الخطأ لا يمكن مواجهتها أو علاجها إلا إذا كان هذا الجزاء، وفي هذه الحالة يكون العقاب بالفصل بمثابة الخطوة الأخيرة في العقاب المادى التأديبى لتحقيق مفهوم الردع لدى العاملين.

ب - الحوافز السلبية المعنوية (العقاب المعنوى):

ويقصد بالحوافز السلبية المعنوية أساليب العقاب المعنوى التى يتبعها المسؤلون لتحقيق الانضباط داخل مؤسسات العمل، وكذلك لتنشيط العاملين وحفزهم على العمل وأيضا التأكيد على مفهوم الردع لكى تتحقق المساواة بمؤسسات العمل.

ويتخذ العقاب المعنوى عددا من الصور والمظاهر لعل أهمها مايلى:

أولاً: ان يقوم المسؤلون بالادارة بتوجيه اللوم أو الانذار الشفهى للمقصرين أو المهملين، ويعتبر توجيه اللوم او الانذار الشفهى أحد الوسائل العقابية المعنوية التى تتخذها الادارة أساسا للتحذير من التقصير او الاهمال، وهى وسيلة عقابية مخففة بحيث اذا لم تؤت ثمارها او لم تحقق الردع لجأت الادارة الى أساليب أخرى أكثر جدوى في تحقيق هذا الهدف.

ثانياً: يتجه العقاب المعنوى أيضا الى اللجوء للأخذ بأسلوب الانذار الكتابى، بحيث يوجه للمقصر خطابا مكتوبا يفيد التحذير من مغبة الوقوع في الخطأ مرة أخرى أو تكرار التقصير أو الاهمال.

ثالثاً: قد يقوم المسؤول ببعض الاجراءات العقابية المعنوية للعامل المخطىء مثل سحب بعض الاختصاصات او

الأعمال التى يقوم بها العامل وذلك نتيجة لتقصيره او اهماله.

رابعاً: قد يتجه العقاب المعنوى الى حرمان العامل المقصر من شهادات التقدير او من الأنشطة الترفيهية او غيرها من الوسائل التى تقوم بها المؤسسة لتشجيع العاملين المتميزين بها وذلك بسبب تقصيره او اهماله.

مبادئ وضوابط الثواب والعقاب من خلال مفاهيم العلاقات الانسانية

لكى يتحقق الهدف من تطبيق مبادئ الثواب والعقاب في مؤسسات العمل فلابد ان يقوم الثواب والعقاب على عدد من الضوابط والمعايير لكى يؤتى ثماره ويحقق الانضباط في مجال العمل بالمؤسسات المختلفة.

وهناك عدد من الأسس والضوابط والمبادئ التى يجب ان يقوم عليها الثواب والعقاب لعل أهمها مايلى:

(أ) أن يقوم على مبدأ تحقيق مصلحة العمل بالمؤسسة.

(ب) أن يقوم على أسس موضوعية مطلقة.

(جـ) أن يقوم على اسس وضوح الهدف من الثواب أو العقاب.

(د) أن تكون عملية الثواب والعقاب علنية بالمؤسسة.

(هـ) أن يقوم مبدأ الثواب والعقاب على أسس السرعة والحسم.

(و) أن يحقق مبادئ التكافؤ والعدالة في الحقوق والواجبات.

أ - ان يقوم على مبدأ تحقيق مصلحة العمل بالمؤسسة:

يجب أن يكون الهدف النهائي من تطبيق مبادئ الثواب والعقاب في مؤسسات العمل تحقيق مصحلة العمل والعمل على وصول المؤسسة لأهدافها التي رسمتها بحيث يساعد تطبيق مبدأ الثواب على المتميزين ومبدأ العقاب على المقصرين أن تبلغ المؤسسة الأهداف التي رسمتها والخطط التي تريد ان تتوصل اليها سواء على المدى الطويل أو القصير، وبحيث ألا يكون تعطيل تطبيق هذه المبادئ معوقاً لأهداف المؤسسة.

ب ـ ان يقوم على أسس موضوعية مطلقة:

إن الهدف مـن الثواب والعقاب هو تحقيق المصلحة النهائية للمؤسسة كما سبق أن أوضحنا، ولكي يتحقق هذا الهدف فلابد أن يتخلى المسؤلون في المؤسسات عن تحيزهم لبعض الفئات او ميولهم او رغبتهم في محاباة بعض الأشخاص بحيث لا يطبق عليهم هذه المبادئ في حالة التقصير او العكس الصحيح بحيث اذا كانت اتجاهات ضد بعض الأشخاص وكانت هذه الاتجاهات تحمل شعوراً بالكراهية لبعضهم فان ذلك لا يمنع ان يكافأ المثيب منهم وأن يتم تشجيعه وإثابته على أعماله المتميزة بغض النظر عن شعورنا نحوه.

ولكي يتم ذلك فانه يجب ان تكون هناك أسساً موضوعية يقوم عليها مبادئ الثواب والعقاب لاستبعاد كل تحيز او ميل او هوى من جانب من يقومون بتطبيق هذه المبادئ.

وهذا يقتضى عدم المغالاة في تطبيق هذه المبادئ، فاذا طبقت هذه المبادئ على أسس موضوعية فلن تجد المؤسسات

تختلف فيما بينها في عملية التطبيق، بل أن هذه المبادئ سوف تطبق بأسلوب واحد دون تفرقه داخل المؤسسة الواحدة وكذلك بين المؤسسات المختلفة.

جـ - أن يقوم مبدأ الثواب والعقاب على أساس وضوح الهدف:

من المبادئ الهامة التى ينبنى عليها مبدأ الثواب والعقاب مبدأ الوضوح، ويقصد بالوضوح أن يكون الهدف من تطبيق الثواب أو العقاب واضحا بذاته بحيث لا يقبل تفسيره أو تأويله أكثر معنى، أو يكون تطبيق الثواب أو العقاب غامضاً غير مفهوم بمعنى أن يفهم جميع العاملين السبب المباشر في تطبيق الثواب أو العقاب، وألا يكون هناك شيئاً غامضاً على الاطلاق أو أن يكون سراً من أسرار الادارة.

فحينما تلجأ الادارة الى استخدام الثواب أو العقاب فمن الضرورى أن يعرف العامل أو الموظف السبب المباشر للجوء لاستخدام هذا الاسلوب في محاسبة العاملين بالمنشآت المختلفة، وذلك حتى لا تترك العاملين يتخبطون في محاولة

معرفة الأسباب وراء تطبيق الثواب أو العقاب لأن ذلك يجعل هناك مجالاً للتكهن والتخمين ويكون مصدراً خصباً للاشاعات بالمنشآت.

د - ان تكون عملية الثواب والعقاب عملية علنية بالمؤسسة:

ويرتبط هذا المبدأ بالمبدأ السابق بمعنى اذا كان من الضرورى ان يكون المبدأ الذى يقوم من خلاله الثواب أو العقاب واضحا فان هذا يقتضى بالضرورة ان يكون علينا أمام الجميع مادام أن الادارة ليس لديها ما تخفيه وليس لها مصلحة فى أن تتستر على عملية الثواب أو العقاب داخل المنشأة.

وترجع أهمية مبدأ العلانية فى الثواب والعقاب الى أن العلانية تحقق مبدأ الانضباط داخل المنشأة وتحقق أيضا مفهوم الردع أيضا.

فاذا كان العقاب على التقصير او الاهمال علنيا أمام الجميع فان أى عامل بالمنشأة سوف يحاسب نفسه عديداً من المرات حينما يقدم على عمل من الأعمال التى يمكن ان تؤدى

الى تقصير أو اهمال لأنه سيكون بمثابة عبرة وعظة لزملائه في العمل، وهذا هو الهدف من مبدا العلانية في تطبيق مبادئ الثواب والعقاب.

هـ - ان يقوم مبدا الثواب والعقاب على اساس السرعة والحسم:

هناك مقولة تقرر بأن العدل البطيء يعد نوعا من أنواع الظلم، ولذلك فان مبدأ السرعة والحسم في تحقيق مبادئ الثواب والعقاب يعتبر مبدأ هاماً من مبادئ الثواب والعقاب.

ومعنى المقولة السابقة ان الثواب لا يعد ثوابا حقيقيا إلا اذا كان فورياً وعاجلا ويعقب الفعل نفسه الذى من أجله يثاب الشخص عليه، أما اذا استغرقت الاثابة وقتا طويلاً بعد العمل الذى يستحق الاثابة، فان الاثابة بعد ذلك تفقد معناها ودلالتها لأنها لم تأت بعد الفعل او العمل مباشرة، وقد ينسى العامل أو الموظف سبب هذه الاثابة أو ضرورتها بعد ذلك.. ولذلك فان الثواب يجب ان يعقب الفعل الذى من أجله تمت الاثابة مباشرة وأن يكون ذلك فورياً وعاجلاً.

ونفس الحديث يقال عن مبدأ العقاب بمعنى أنه من الضرورى أيضا أن يكون العقاب سريعا وفورياً عقب الفعل الذى ارتكبه العامل أو الخطأ الذى وقع فيه.

وترجع أهمية السرعة في توقيع العقوبة والجزاء الى

. أن هذا يساعد على تحقيق الانضباط ويؤكد على مفهوم الردع بالمؤسسة مما يؤدى الى تقليل نسبة الأخطاء في العمل ويسهم في تحقيق عامل الخوف من الوقوع في الأخطاء.

وقد يرى بعض المسئولين عدم المحاسبة الفورية عن بعض الأخطاء التى تصدر عن العاملين، وتنطلق هذه الرؤية من فكرة تجميع الأخطاء وتحقيق المحاسبة او العقوبة عليها مرة واحدة. غير أن هذا في حد ذاته يعد خطأ إداريا في المحاسبة، حيث أن لكل خطأ من الأخطاء وزنه الخاص الذى يجب ان يحاسب عليه الشخص بصفته وما يترتب عليه من مشكلات في ذاته وأما تجميع الأخطاء فانه يؤدى الى عدم الاعتبار لكل خطأ على حده، ويعتبر نوعا من التهاون والتراخى في عمليات الضبط داخل المنشأة مما يؤدى الى الوقوع في المزيد من الأخطاء كما أنه يؤدى الى عدم الاكتراث بالأخطاء التى تقع لأن العامل يشعر أنه لن يعاقب عليها الآن.

ومن ثم فان فورية العقاب وسرعته لهما أهمية

كبيرة في اعادة الانضباط لسلوك العامل المخطئ، ويترتب على ذلك أنه يتحقق الهدف من العقاب بالمنشآت.

و - ان يحقق الثواب والعقاب مبادئ التكافؤ والعدالة في الحقوق والواجبات:

إن الهدف من تطبيق مبدأ الثواب والعقاب في المنشآت الخاصة بالعمل هو تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين، ومبدأ المساواة يعنى أن تكون الفرص متكافئة بين جميع العاملين من حيث حق الاثابة وحق توقيع العقوبة أو الجزاء في حالة التقصير، وإذا تم ذلك على أساس قويم وسليم فان معنى ذلك أن العدالة تحققت بين الجميع في الحقوق والواجبات داخل المنشأة، وتحقيق العدالة داخل المنشأة يجعل العاملين يشعرون بعدم التمييز بين بعضهم البعض مما يؤدى الى سيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة والرغبة في تطويرها.

وجدير بالذكر أن من أكثر العوامل التى تعمل على هدم العلاقات الانسانية بالمنشآت هو الشعور بالظلم أو عدم المساواة بين العاملين من حيث الحصول على الحقوق

والواجبات. فإذا شعر العامل أنه قام بعمل متميز يستحق عليه الثواب، ولم تقم المنشأة بتقديم المكافأة المناسبة له في حين قدمتها لزميل له قام بنفس العمل قبل ذلك فإنه في هذه الحالة سوف يشعر أنه ظلم ولم يحصل على نفس الحق.

وكذلك إذا أخطأ العامل في موضوع ما ولم تتم محاسبته على هذا الخطأ في حين أن زميل له وقع في نفس الخطأ وتم توقيع العقوبة والجزاء المناسب عليه، فإن هذا الأخير سوف يشعر بالظلم وعدم المساواة داخل المنشأة.

ومن جهة أخرى يجب ان تؤكد أن هناك نوع آخر من الظلم لا يقل أهمية عن السابق شرحه، وهو يتعلق بمدى مناسبة العقوبة أو الجزاء لمعدل الخطأ او التقصير، فاذا كان الجزاء غير مناسباً لمستوى الخطأ أو التقصير فان هذا يعد ظلماً أيضاً.

وفي جميع الأحوال يجب أن يطبق معيار واحد على

جميع العاملين حين استخدام مبدأ الثواب أو العقاب.

ولعل ما سبق هو مبدأ من المبادئ الإسلامية الأصيلة مبدأ العدالة المطلقة والمساواة بين الناس جميعاً في الحقوق والواجبات، ونذكر في ذلك حينما جاء أسامة بن زيد إلى رسول الله ﷺ يشفع للمرأة المخزومية التى سرقت، حيث نهره الرسول ﷺ وقال له أتشفع في حد من حدود الله وأورد الحديث الشريف المشهور "إنما أهلك من قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه. وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد". صدق رسول الله ﷺ.

مظاهر وآثار الثواب والعقاب في تحقيق أهداف المنشأة ورفع الروح المعنوية للعاملين

إن التحقيق السليم لمبادئ الثواب والعقاب يحقق آثاراً لها أهميتها في تطوير المنشآت وتحقيق أهدافها، وتتخذ هذه الآثار عدداً من الصور والمظاهر لعلها أهمها مايلي:

(أ) تحقيق مظاهر وصور الانتماء والولاء للمنشأة.

(ب) اعتزاز العامل بذاته وكرامته داخل المنشأة.

(جـ) الشعور بالثقة في القيادة والتعاون معها.

(د) تحقيق المناخ الملائم للعمل بالمنشأة.

(هـ) معرفة العاملين بواقع أدائهم بالمؤسسات.

(و) سيادة روح الديموقراطية بالمنشأة.

أ - تحقيق مظاهر وصور الانتماء والولاء للمنشأة:

لعل من أهم الآثار التي يحققها التطبيق السليم لمبادئ الثواب والعقاب بالمنشأة ظهور صور ومظاهر الانتماء والولاء للمنشأة، حيث يشعر العاملون بأنهم يستطيعون الحصول على حقوقهم كاملة وأنه لا مجال للظلم مما يولد شعوراً عاماً بالرضا

الوظيفى والرضا عن المؤسسة بصفة عامة ولذلك فان العاملين يرتبطون بمنشآتهم ارتباطاً وثيقاً مهما كان من أمر الأجر المادى الذى يحصلون عليه، فحينما يشعر العامل بالحب تجاه مؤسسته فانه لا يقبل عنها بديلاً ويصبح الاغراء المادى وحده لا يكفى لكى يترك العامل مؤسسته ويذهب الى أخرى تكون أكثر إغراءاً في حوافزها المادية.

ويمكن ملاحظة أن بعض العاملين لا يفضلون ترك مؤسساتهم الى مؤسسات آخر تكون أكثر تميزاً في الأجور المادية، وذلك بسبب رضاهم الوظيفى الناتج عن الشعور بالمساواة فى مبادئ الثواب والعقاب في هذه المؤسسة.

ولذلك فان من أهم آثار التطبيق السليم لمبادئ الثواب والعقاب رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتحقيق روح الانتماء والولاء للمؤسسة بسبب الشعور بالقناعة بعدالة التطبيق لمبادئ الثواب والعقاب.

ب - اعتزاز العامل بذاته وكرامته داخل المنشأة:

يؤدى تحقيق مبادئ الثواب والعقاب بصورة موضوعية الى أن يشعر العامل بعزته وكرامته في المؤسسة وأن ما يقوم به من عمل له قيمته وأهميته وضرورته.

وكلما تمكنت الادارة من استخدام أساليب الثواب والعقاب بأسلوب يتسم بالعدالة كلما ساعد ذلك على أن يشعر كل عامل بأنه له دوره الهام في العمل وأنه جزء من نظام العمل بالمؤسسة وأن هذا العمل الذى يقوم به له قيمته بالنسبة له وكذلك للمؤسسة التى يعمل بها.

جـ - الشعور بالثقة في القيادة والتعاون معها:

حينما يحصل العامل على حقوقه من خلال الاستخدام الأمثل لمبادئ الثواب والعقاب فان هذا يولد شعوراً بالثقة في القيادة التى يعمل معها مما يؤدى إلى رفع الروح المعنوية لديه ويدفع ذلك الى العمل على تحقيق مزيد من التعاون مع هذه القيادة ويكون ذلك عن طريق استثمار كل طاقاته وقدراته وخبراته في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولعل هذا نفسه يدعو القيادة الى الثقة في العاملين أيضا ويجعلها تؤكد على وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب بحسب قدراته وتخصصه وميوله وإمكاناته مما يؤدى الى تعزيز العمل بالمؤسسة والتأكيد على مبدأ التعاون بين القيادة والعاملين فيساعد ذلك على تجويد العمل وتطويره والنهوض بالمنشآت بما يحقق أهدافها.

د - تحقيق المناخ الملائم للعمل بالمنشأة:

إذا تحقق الشعور بالثقة بين العاملين وقياداتهم بالمنشأة نتيجة للاستخدام السليم لمبادئ الثواب والعقاب فان هذا يساعد على إتاحة مناخ ملائم للعمل بالمنشأة، ويؤدى الى تحسين ظروف العمل، فكلما كانت ظروف العمل محققة لأهداف العاملين وطموحاتهم ومريحة لنفوسهم كلما ساعد ذلك على بذل مزيد من الجهد في العمل والتفانى فيه.

ويتيح المناخ السليم للعمل إجتذاب العمالة الجيدة للمنشأة التى تتمتع بهذه الصفة، فكلما اتصفت المؤسسة بأنها تتمتع بظروف جيدة للعمل كلما كانت مكانا لجذب العاملين

من مختلف الجهات الى العمل بهـا وكلما أدى ذلـك الى رغبة الكثيرين في الانتماء لتلـك المؤسسـات لتحقيـق إمكانـاتهم وقدراتهم والشعور بوجودهم الانسانى بهذه المؤسسة.

هـ - معرفة العاملين بواقع أدائهم بالمؤسسات:

لا شك أن فورية الثواب والعقاب بالمنشآت يـؤدى الى أن يكوّن العامل صورة واقعية عن نفسه، وعن أدائه في العمل.

فهو يستطيع أن يتعرف بسهولة على حقيقـة ما يجرى بالنسبة له وكذلك بالنسبة للمنشـأة ككـل، وبالتـالى لا تكـون هناك مفاجآت من أى نوع بالنسبة للتقارير التى تقدم عن كـل عامل بالمنشأة، حيث سيكون كـل واحد علـى دراية بواقعه وحالته وظروفه، ومن ثم يكون على قناعة تامة بما يجرى لـه شخصياً داخل المنشأة.

وكذلك يؤدى ذلك الى أن يعـرف العـاملون كـل

شئ عن مؤسساتهم، وبالتالى لن يسمعوا أخبار مؤسستهم من المؤسسات الخارجية، أو لن يبحثوا عن المعلومات خارج المنشأة التى يعملون بها، حيث تتاح لهم كل المعلومات والبيانات التى يريدون التعرف عليها.

و - سيادة روح الديموقراطية بالمنشأة:

يؤدى التطبيق السليم لمبادئ الثواب والعقاب الى سيادة روح الديموقراطية بالمنشأة ويساعد ذلك على تمكين العاملين من توصيل أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم الى قياداتهم وبالتالى يستمع القادة الى وجهة نظر العاملين ويأخذون بها فى قراراتهم الهامة، ولعل هذا المظهر من أهم مظاهر سيادة الروح الديموقراطية بالمنشأة.

الفصل الخامس

اتجاهات العاملين بالمنشآت وأثرها على علاقات العمل

اتجاهات العاملين بالمنشآت وأثرها على علاقات العمل

يحتل موضـوع اتجاهـات العـاملين بـه بالمنشـآت اهتمامـاً كبيراً لدى المشـتغلين بالعلاقـات الانسـانية، لأن التعـرف علـى هذه الاتجاهات يحل الكثير من مشكلات العمل داخل المنشأة.

ومن أهم الاتجاهات التي يجب التعرف عليها مايلي:

(أ) اتجاهات العاملين نحو قيادات المنشأة.

(ب) اتجاهات العاملين نحو طبيعة الأعمال التي يقومون بها.

(جـ) اتجاهات القيادات نحو العاملين.

(د) اتجاهات العاملين نحو النقابات المهنية.

(هـ) اتجاهات القيادات نحو النقابات المهنية.

ويعتبر موضوع الاتجاهات مـن الموضوعـات الرئيسـية في دراسة العلاقات الانسانية، ويتفرع عنه الكثير من الموضوعـات مثل قوى العمل وقدرتها الانتاجية، وتكوني الشخصية العاملـة والطابع القومي، كما يجد له ميداناً واسـعاً في مجـالات التطبيـق

العملى مثل التربية والتعليم والصناعة والعمل والدعاية والإعلام والادارة والتدريب.

ويزداد الموضوع أهمية بصفة خاصة في البلاد الآخذه في النمو التى تحاول أن تعوض ما فاتها من سنى التخلف، ومن ثم يزداد احتمال تعرضها لمختلف الهزات التى تصاحب عمليات التغير الحضارى والاجتماعى.

وهناك حاجة متزايدة في اقامة سياسات للاصلاح الاجتماعى والاقتصادى على أسس علمية قوية، ويتطلب نجاح هذه السياسات سواء من حيث التخطيط أو النتائج، الدراسة العلمية الدقيقة لمفهوم الاتجاهات، وغيره من المفاهيم السلوكية الأخرى.

ولقد ظل المجتمع المصرى حقباً طويلة واقعاً تحت تأثير تيارات ثقافية وحضارية متضاربة، وكان أبرز هذه التيارات تيار الثقافة الشرقية التقليدية وما تتسم به من تعلق بالقيم الروحية والمثل الصوفية، وتعامله تيار الثقافة الغربية المستوردة

التى تغلب عليها الروح الواقعية العملية المادية والمفاهيم التجديدية.

ولقد كان من الطبيعى أن يصطدم هذان التياران، وأن تتأثر بهذا التصادم حياة المصريين، وأن ينعكس أثره فى أساليب تفكيرهم واتجاهاتهم، ومن أوضح الآثار التى خلفها هذا التصادم ما يلاحظ الآن من أن المجتمع المصرى يمر بفترة انتقال تتميز بتضارب واضح للقيم والمعايير، مما أدى الى تنافر سافر فى الاتجاهات لأن هذه الاتجاهات تتخذ من القيم والمعايير السائدة نواة تنمو حولها وتتبلور[1].

---

(١) ابراهيم حافظ: اتجاهات الراشدين نحو العلاقات بين الجنسين، دراسة تجريبية قراءات فى علم النفس الاجتماعى، اعداد د. لويس كامل مليكة، ١٩٦٥، ص ٢٣٨.

مفهوم الاتجاه

تعددت المفاهيم والتعريفات التى تناولت مفهـوم الاتجـاه وتقدم عدداً من التعريفات التى تناولت هذا المفهوم كمايلى:

(١) تستخدم كلمة "اتجاه" للاشارة الى التحديد الدقيق لمجـال السـلوك الموجـه نحـو التنـوع الشـامل للموضوعـات المختلفة(١).

(٢) تعرف كلمة "اتجاه" على أنه ذلك المؤثر سواء أكـان مادياً أم معنويـاً، ويتخذ الفـرد تجاهـه عـدة مواقـف أمـا الاقتنـاع والتقبـل، أو الرفـض التـام، أو التـأرجح بـين القبول والرفض، وهذا الموقف يتحدد بناء على حـدوث استجابة لذلك المؤثر لا يمكن أن تفصلها عن النمط الثقافى الذى يحوى القيـم المجتمعيـة والعادات والتقاليد والمعايير الاجتماعية، والدين، وكذلـك النظام التعليمى

---

(١) سالم عبد العزيز محمود: أثر اتاحة فرصة التعليم على التغير الاجتماعى فى قرية مصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس، ص ٩٥.

والاقتصادى والأيدلوجى الموجود في أى مجتمع[١].

(٣) كما تعرف كلمة الاتجاه على أنه عبارة عن تكوين فرضى يستدل على معناه من ترابط السلوك الظاهرى للفرد ازاء المواقف المختلفة[٢].

(٤) ويعرف الاتجاه على أنه ميل الفرد الى تقويم شىء، أو أن يرمز له بطريقة معينة والتقويم هو خلع صفات يمكن أن توضع على مقياس مدرج طرفاه، مرغوب فيه، وغير مرغوب فيه[٣].

(٥) كما يعرف الاتجاه بأنه "الموقف النفسى للفرد حيال احدى القيم أو المعايير، ويتحدد الاتجاه بالمعايير الاجتماعية القائمة.

(٦) ويشير البعض إلى مفهوم الاتجاه على أنه نمط دائم لردود

---

(١) المصدر نفسه، ص ٩٧.

(٢) لويس كامل مليكة، الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعى، ص ٢٩٧.

(٣) جابر عبد الحميد جابر، عماد سلطان: الفرد وسيكولوجية الجماعة، دار النهضة العربية، ١٩٦٤، ص ١١٥.

الفعل التقيمية والانفعالية التى أساسها مفاهيم تقيمه تعكس المعتقدات المكتسبة حول خصائص الموضوع الاجتماعى أو مجموعة من الموضوعات الاجتماعية.

(٧) كما يعرف الاتجاه النفسى بأنه ميل عام يكتسبه الفرد ويؤثر في دوافعه ويوجه سلوكه بحو الموضوعات المختلفة وقد تكون الموضوعات أموراً معنوية كالمبادئ، والآراء والنظم الاجتماعية، كالاتجاه الى النظام الديمقراطى أو الابتعاد عن الكذب... الخ[١].

(٨) كما يمكن أن تعرف كلمة اتجاه على أنها تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات، والعادات، والدوافع بالنسبة لشئ محدد[٢].

ويمكن أن نستنتج اتجاه الشخص على أساس ملاحظة السلوك غير اللفظى، أى ما يفعله الناس أو يمتنعون عن فعله وأسلوبهم في هذا الفعل، وما يقولون، وتعبيراتهم الوجهية

---

(١) محمد أبو العلا أحمد: محاضرات في علم النفس الاجتماعى، ص ٢٦.

(٢) على السلمى: المصدر السابق، ص ١٥٤.

وطبقة الصوت وحركات [illegible] اللسان، فكل هذه مصادر يستنتج منها اتجاه شخص ما نحو موضوع معين.

ويميل البعض الى عدم التفرقة بين مفهوم الاتجاه ومفهوم القيمة، حيث يرى البعض أن القيمة عبارة عن مجموعة من الاتجاهات المتماثلة، ويرون أن ما يفرق بين القيم والاتجاهات أن الأولى عامة والثانية خاصة.

والواقع أن العلاقة وثيقة جداً بين الاتجاهات والقيم، وفي هذا يقول "بوجاردس" أن كل اتجاه مصحوب بقيمه، وأن الاتجاه والقيمة جزءان لعملية واحدة، ولا معنى لأحدهما دون الآخر، فحياة الانسان الحقه خاضعة للاتجاهات والقيم معاً.

فاذا كان الاتجاه اتجاه اقدام وقبول ورضا كانت القيمة التي تصحبه وترتبط به قيمة ايجابية، أما اذا كان اتجاه احجام ونفور وعدم قبول كانت القيمة سلبية.

العلاقات المؤثرة في تكوين الاتجاهات من خلال العلاقات الانسانية

تتكون الاتجاهات من خلال العديد من المكونات التى تؤثر في طبيعة وخصائص الاتجاه، ومن ثم يستطيع الاتجاه أن يكون مؤثراً في تكوين وبناء علاقات انسانية فعالة، فالعلاقات الانسانية داخل المنشأة تتوقف على طبيعة وخصائص اتجاهات العاملين وقياداتهم داخل المنشأة.

وهناك عدة عناصر أساسية تتشابك فيما بينها وتكون الاتجاه ومن أهم هذه العناصر مايلى:

(أ) المعتقدات.

(ب) الوجدانات.

(جـ) النزوع الى السلوك.

أ - المعتقدات:

تشكل المعتقدات عنصراً أساسياً من مكونات الاتجاه، والمعتقدات عبارة عن بناءات فكرية عاشها الانسان فترة طويلة من حياته وشكلت جزءاً أساسياً من شخصيته وينشأ المعتقد

نفسه نتيجة تراكمات ثقافية متوالية بفعل الحياة الاجتماعية التي يعيشها الشخص نفسه، وبحيث تكون مؤثرة فيه.

ومن أمثلة المعتقدات التي قد يعيشها الشخص بعض المعتقدات الشعبية السائدة في بلادنا مثل زيارة الأضرحة الخاصة ببعض الموتى من الأولياء والصالحين، وإعطاء بعض النقود على هيئة نذور.

ففي الحقيقة أن هذا المعتقد يكون لدى الإنسان نتيجة تراكمات فكرية بفعل الثقافة السائدة وتؤثر هذه التراكمات على الشخص بحيث يتكون لديه ما يسمى بالمعتقدات في نهاية الأمر، ولكنه حتى هذه اللحظة أو إلى هذه النقطة قد لا يشمل اتجاهاً حتى تستكمل بقية العناصر المكونة للاتجاه.

ب - الوجدانات:

في الحقيقة أن الوجدانات تمثل العنصر الثاني من عناصر الاتجاه، وهي عبارة عن عملية تعاطف شعوري يصاحب المعتقد، وقد يكون هذا التعاطف بالسلب أو الإيجابية،

فالتعاطف بالسلب يعني تكوين مشاعر كراهية من جانب الشخص تجاه معتقد معين، أو مشاعر بغض أو مشاعر نفور.

أما التعاطف بالايجاب فهي عبارة عن مشاعر ايجاب وقبول وحب ورغبة.

واذا عدنا الى المثال السابق والخاص بالمعتقد الشعبى في زيارة الأضرحة الخاصة بالأولياء فانه اذا تكونت لدى الشخص وجدانات مصطبغة بصبغة الحب والرغبة في ممارسة المعتقد فان المعتقد في هذه الحالة سيكون معتقداً ايجابياً.

أما اذا تكونت لدى الشخص وجدانات مصطبغة بصبغة الكراهية والنفور لهذا المعتقد، فان المعتقد في هذه الحالة سيكون معتقداً سلبياً.

جـ- النزوع الى السلوك:

يمثل النزوع الى السلوك العنصر الثالث من عناصر الاتجاه، والنزوع الى السلوك عبارة عن العنصر الذى يكشف عن شكل الاتجاه ومضمونه، ويوضح لنا هيأته.

وفي المثال السابق يظل الاتجاه كامنـاً في كـل مـن المعتقـد والوجدان حتى يظهر النزوع الى السـلوك ليبـين ويكشـف مـن نوع المعتقد وكمية الوجدان تجاه هذا المعتقد.

فمثلاً المعتقد الخاص بزيارة أضرحـة الأوليـاء والصـالحين يمكـن أن يظـل معتقـداً كامنـاً لـدى الشـخص دون أن يظهـر للآخرين.

أما اذا تدخل الوجدان بعاطفة ايجابية نحو هـذا المعتقـد في هذه الحالة سوف يتحول الى معتقد ايجابى بمعنى أنه يتحول الى معتقد تسانده عاطفة الحب والرغبة في القيام بالفعل الاجتماعى المتمثل في عملية زيارة الأضرحة وأعطاء النذور.

أمـا اذا قـام الشـخص بـالفعل بهـذا الفعـل الاجتمـاعى المتمثل في زيارة الضريح والوفاء بالنذور وأتم هذا الفعـل، فـان هـذا هـو مـا يمثـل النزوع الى السـلوك والـذى يظهـر ويبـين ويكشف عن خيط الاتجاه.

وفي الحقيقة أن هذه المكونات الثلاث للاتجاه متداخلة الى

حد كبير، وليست منفصلة عن بعضها البعض، ولكن هذا التقسيم لعناصر الاتجاه، كان القصد منه تحليل مفهوم الاتجاه بغرض فهم تكوينه، وكيفية ظهوره عند الانسان.

وظائف الاتجاهات في العلاقات الانسانية

من خلال العرض السابق لتعريفات ومفاهيم الاتجاه يتضح أن هذا المفهوم يمارس عدداً من الوظائف الحيوية بالنسبة للعاملين في مجالات العمل المختلفة.

ومن أهم هذه الوظائف مايلى:

(١) يعتبر الاتجاه بمثابة المقدمة التى يخرج منها وينبثق عنها السلوك.

(٢) يؤدى الاتجاه دوراً أساسياً في حياة الفرد من حيث قدرة الاتجاه على مساعدة الشخص على حسن التكيف فكلما كان الشخص حاملاً لاتجاهات ايجابية، كلما ساعد ذلك على تكيف سليم للفرد داخل الحياة المجتمعية، وبالتالى ينعكس ذلك على علاقات العمل داخل المنشأة التى يعمل بها.

(٣) تكوين الاتجاه عند الفرد يساعده على تقديم تبريرات مختلفة لما يقوم به من سلوك، وكلما كانت الاتجاهات المتكونة لدى الفرد قوية وقادرة على تحقيق طموح

الشخص كلما أمكن الفرد تقديم المبررات التى جعلته يعتنق ويتمسك بهذه الاتجاهات، وبذلك يستطيع الفرد تحقيق أهداف المنشأة التى يعمل فيها، ويحقق لها النجاح والايجابية.

وعلى العكس من ذلك كلما كانت الاتجاهات ضعيفة وغير قادرة على تحقيق طموح الشخص كلما كان الشخص غير قادر على تقديم المبررات الكافية التى دفعته الى الآخذ بمثل هذه الاتجاهات، ومن ثم قد لا يستطيع تحقيق أهداف المنشأة التي يعمل بها.

(٤) تساعد الاتجاهات الشخص على تخطيط وتنظيم أموره تخطيطاً وتنظيماً جيدين، فكلما كانت الاتجاهات منظمة ومرتبة وكلما كانت قوية وايجابية استطاع الفرد أن يحسن تخطيط وتنظيم أموره الحياتية واليومية.

(٥) من أهم وظائف الاتجاهات أن تكوين الاتجاه الايجابى عند الشخص يؤدى الى خلق مزيد من الاتجاهات الايجابية أيضاً.

فمن المعروف أن الاتجاه الايجابى يؤدى الى مزيد من النجاح عند الشخص ويندفع هذا النجاح الى نجاح آخر يؤدى الى خلق اتجاهات جديدة في ظل النجاحات المستمرة والظروف الجديدة.

(٦) هناك ارتباط بين الاتجاهات الايجابية عند الشخص من ناحية وحسن التكيف من ناحية أخرى، ومن جهة أخرى هناك ثمة ارتباط بين حسن التكيف وما يطلق عليه الادارة الحرة، أو حرية الارادة في الاختيار، فكلما كانت الاتجاهات ايجابية كلما شعر الشخص بأنه يملك حرية الارادة في اختيار أفعاله، وبالتالى تحمل مسئولية هذا الاختيار.

وكلما كان الشخص حاملاً لاتجاهات ايجابية وكان متكيفاً تكيفاً حسناً، كلما أدى ذلك الى قدرة أفضل لاختيار الأفعال والأعمال التى تقوى مكانته وتدعم مركزة وتحقق طموحاته وآماله المختلفة.

وعلى العكس من ذلك الشخص الذى لا يحمل اتجاهات

ايجابية فانه سيعانى من سوء التكيف مما يؤدى الى اختيار ردئ لأفعاله وأعماله مما يؤدى به الى تدهور في أموره وأوضاعه.
ويرجع ذلك الى أن الشخص ذو الاتجاهات السلبية انما غالباً ما يكون ضعيف الارادة، غير قادر على اتخاذ القرارات الصائبة، هذا فضلاً عن أنه يعانى التردد والعجز والسلبية واللامبالاة.

أنواع الاتجاهات في العلاقات الانسانية

تتعدد أنواع الاتجاهات بصفة عامة، غير أن هناك بعض الأنواع من الاتجاهات تظهر بصورة جلية من خلال العلاقات الانسانية بمنشآت العمل.

ويحتل كل اتجاه من هذه الاتجاهات أهمية خاصة وبصفة أساسية في مجالات العمل حيث يعتبر كل نوع من هذه الأنواع له أميته وضرورته من حيث الدراسة والفهم، فحينما يكون القادة الاداريون واعين بطبيعة هذه الأنواع من الاتجاهات، فانهم يستطيعون إدارة منشآتهم باقتدار وحزم، والعكس صحيح، ولذلك لزم دراسة أنواع الاتجاهات في العلاقات الانسانية.

وتنقسم الاتجاهات الى عدة أنماط أساسية، أو عدة أنواع أساسية، وذلك على حسب الوظيفة التى تقوم بها أو يؤديها الاتجاه ومن أهم هذه الأنواع مايلى:

(١) الاتجاهات الايجابية.

(٢) الاتجاهات السلبية.

(٣) الاتجاهات الفردية.

(٤) الاتجاهات الجماعية.

(٥) الاتجاهات الصريحة المعلنة.

(٦) الاتجاهات الضمنية المضمرة.

(٧) الاتجاهات الوقتية.

(٨) الاتجاهات الدائمة.

أ- الاتجاهات الإيجابية:

وقد سبق التحدث عن هذه الاتجاهات وعن تكوينها كما سبقت الاشارة الى أن هذه الاتجاهات الايجابية تساعد على حسن التوافق وسلامة التكيف للفرد مع الجماعة، والمجتمع وبالتالى مع أفراد المنشأة التى يعمل بها، كما أن الاتجاهات الايجابية تساعد على تحقيق آمال وطموح الفرد.

والاتجاهات الايجابية تتميز بأنها اتجاهات قبول ورضا وموافقة، يتميز صاحبها بالاقبال أكثر من الاحجام، وبالرضا أكثر من الرفض، ولذلك فهى اتجاهات خلاقة مواتية تساعد على تحقيق أمانى المجتمعات وأحلامها وآمالها.

ويلاحظ أن المدير الناجح غالبا ما يكون حاملاً لعدد من الاتجاهات الايجابية التى تدفع العاملين الى بذله من الجهد والعرق فى العمل في سبيل الوصول الى أعلى كفاءة ممكنة في العمل، وفي سبيل تحقيق المزيد من الانتاج.

والاتجاهات الايجابية مثل الرغبة في اعطاء الحوافز للمجتهدين وتوزيع المكافآت على ذوى الأعمال المميزة أو القدرات الخاصة ومنح التقديرات لسائر العاملين الذين يقومون بأعمال تستحق الثناء أو التقدير.

٢- الاتجاهات السلبية:

يطلق عليها الاتجاهات السالبة أو الاتجاهات السلبية وهى عبارة عن اتجاهات تتسم باللامبالاة والانعزالية والتوقف.

ويتميز الشخص صاحب الاتجاهات السلبية، بمواقف الاحجام والتردد وعدم القبول، ومن الطبيعى أن الاتجاه السلبى ينشأ بسبب تشابك العديد من عوامل التنشئة الاجتماعية مثل الأسرة وظروف ووسائل التربية والظروف والأوضاع

الاجتماعية التي تعيشها الأسرة. وكذلك الظروف والأوضاع الاقتصادية التي توجد فيها هذه الأسرة.

هذا فضلاً عن تأثير البيئة المجتمعية التي ينشأ فيها الفرد وما تمارسه من أوضاع اجتماعية قد تساهم في نشأة مثل هذه الاتجاهات السلبية.

ومن المعروف أن التربية اذا قامت على التسلط والقهر من جانب الأبوين أو القائمين على تربية الطفل بصفة عامة تؤدي الى خلق الاتجاهات السلبية عند الطفل بل وعند الراشدين أيضاً.

والشخصية ذات الاتجاهات السلبية غير قادر على اتخاذ القرارات الحاسمة القاطعة، كما أنها شخصية مترددة خائفة.

والمجتمعات المتخلفة تتميز بسيادة مثل هذه الاتجاهات السالبة بين أبنائها مما يعطل ويعوق الكثير من الأمور والمصالح الحيوية للناس بصفة عامة، فيلاحظ في كثير من مؤسسات ومصالح هذه المجتمعات وجود موظفين في أماكن معينة أو

مراكز خاصة غير قادرين على اتخاذ قرار أو اعطاء تأشيرة معينة يترتب عليها انهاء بعض الخدمات للمواطنين أو قضاء بعض المصالح المعلقة لهم.

وقد تظل بعض الأمور معلقة لوقت طويل في كثير من المصالح الحكومية قد يصل الى سنين طويلة بسبب سيادة مثل هذه الاتجاهات السلبية لدى موظفي هذه المصالح الحكومية.

ولذلك فان الاتجاه الى التقدم يقتضى القضاء على مثل هذه الاتجاهات السلبية من البيئة المجتمعية، ومن المجتمع على المستوى القومي بصفة عامة، لانها اتجاهات اعاقة وليست اتجاهات تحرر، اتجاهات ابتعاد ونفور وليست اتجاهات قبول ورضا، اتجاهات تقوم على رد الفعل ولا تقوم على الفعل نفسه.

٣- الاتجاهات الفردية:

لكل شخصية نمط فريد يميزها ويحددها، ويجعلها تختلف عن الشخصيات الأخرى، ومن أهم أوجه الاختلاف بين

الشخصيات المختلفة والتى تميزها عن بعضها البعض، وجود اتجاهات متميزة لكل شخصية.

فالشخصيات وان توحدت في بعض الصفات أو بعض العناصر فانها لابد وأن تختلف في بعضها الآخر، وتعتبر الاتجاهات واحدة من الأشياء التى يمكن الاستعانة بها في التمييز بين الشخصيات المختلفة.

ومعنى ذلك أن كل فرد في ذاته، أو كل شخصية في ذاتها تتمتع باستقلالية في تكوين اتجاهاتها الفريدة والمتميزة. وهذا هو معنى الاتجاهات الفردية، أي أن لكل فرد، وأن تشابه مع الآخرين، اتجاهاته المستقلة التى يمكن أن تميزه عن الآخرين.

٢- الاتجاهات الجماعية:

ومفهوم الاتجاهات الجماعية ليس كما يتبادر الى الذهن عكس مفهوم الاتجاهات الفردية، أو هو المفهوم المقابل للاتجاهات الفردية، ولكنه يعتبر مكملاً له ومتمماً له في نفس الوقت.

فبالرغم من أن لكل شخص اتجاهاته التى تميز فرديته المستقلة عن الآخرين، إلا أنه يشترك مع الأخرين أيضاً فى بعض الاتجاهات، مما يظهر لنا ما يسمى بالاتجاهات العامة أو المشتركة بين مجموعة من الناس.

فكل شخص كفرد يتمتع ببعض الاتجاهات التى تميزه عن الآخرين، وفي نفس الوقت يشترك مع الآخرين في بعض الاتجاهات، والتى تسمى بالاتجاهات العامة المشتركة.

هـ- الاتجاهات الصريحة المعلنة:

ويقصد بالاتجاهات الصريحة المعلنة تلك الاتجاهات التى يعلنها الشخص صراحة أمام الناس بقصد اظهارها لهم وكشفها أمامهم.

والاتجاهات الصريحة المعلنة نستطيع التعرف عليها من خلال السلوك الفعلى والظاهر للاشخاص، فليس هناك أية صعوبة في الاستدلال على الاتجاه من خلال سلوك الشخص نفسه وأحاديثه وحركاته المختلفة الظاهرة أمامنا والواضحة تماماً أمام أى شخص يراها بنفسه.

فاذا رأينا شخصاً يرتاد المسجد دائماً ويتردد عليه ويؤدى الصلوات الخمس في مواعيدها استطعنا أن نحكم بأنه يحمل اتجاهات دينية ايجابية وهكذا...

ومن هنا يمكن الاستدلال على الاتجاه من خلال سلوك الشخص نفسه.

٦- الاتجاهات الضمنية المضمرة:

ويقصد بالاتجاهات الضمنية المضمرة تلك الاتجاهات التى لا يظهر الشخص صراحة أمام الآخرين، ولا يريد أن يعلنها لهم صراحة، بل يريد أن يخفيها عن الآخرين ويبقيها في داخله.

والاتجاهات التى يريد الشخص أن يخفيها عن الآخرين ولا يظهرها لهم تكون غالباً اتجاهات فيهر مقبولة من جانب المجتمع، أو اتجاهات مرفوضة من جانب البيئة الاجتماعية التى يعيش فيها الشخص نفسه، وهى يحاول أخفاؤها عن الناس، لأنها اذا ظهرت أو اذا أكشفها للناس، فانه يخشى أن يتعرض للنقد أو اللوم أو التحقير من جانب أفراد المجتمع بصفة عامة.

ولذلك فان الشخص يحاول اخفاء الاتجاهـات المفروضة من جانب المجتمع في داخله حتى لا تظهـر للآخرين، فيتسبب ذلك في التقليل من مكانته أو وضعه الاجتماعى أمام أفراد المجتمع بصفة عامة.

وفي الحقيقة أنه لابد وأن يوجد تطابق بين الاتجاهات المعلنة الصريحة، والاتجاهات المضنية المضمرة داخل الشخص نفسه. فلا يكفى للشخص مثلاً أن يقول للآخرين انني أحمل في داخلي اتجاهات نحو الوصول الى مستقبل مشرق ومكانة رفيعة بين الناس، وهو في حقيقة الأمر من الأشخاص الكسالى المهملين غير المجدين أو المجتهدين في العمل أو المذاكرة... الخ.

٧- الاتجاهات الوقتية:

هناك بعض الاتجاهات التى يعتنقها بعض الاشخاص لبعض الوقت ثم ما تلبث أن تزول سريعاً حينما يتحقق الهدف، أو يزول الاتجاه نفسه بمضى الوقت.

ومن أمثلة الاتجاهات التى قد تزول بزوال سببها الاتجاه نحو القراءة والتحصيل الدراسى قرب فترة الامتحانات، فكلما

اقتربت الامتحانات زاد الاتجاه نحو القراءة والمذاكرة والتحصيل المدرسي، وزادت عدد الساعات التي يقضيها الشخص في القراءة والتحصيل، غير أنه من جهة أخرى اذا انتهت الامتحانات أو انقضت، زال الاتجاه الى القراءة أو التحصيل، ومن ثم فان هذا الاتجاه يمكن أن نعبر عنه بأنه كان اتجاهاً وقتياً أو يمكن ان نسميه اتجاهاً مؤقتاً.

ب- الاتجاهات الدائمة:

والاتجاهات الدائمة عكس الاتجاهات المؤقتة، فهي اتجاهات يعتنقها الشخص بصفة دائمة فلا ينطبق عليها مفهوم الزوال أو الانقضاء.

واذا أخذنا المثال السابق لنطبقه في حالة الاتجاهات الدائمة، فان الشخص الذي يتجه الى مزيد من القراءة والتحصيل قبل فترة الامتحانات اذا كان يعتنق الاتجاه الى القراءة والتحصيل بصفة دائمة، فانه سيظل يتجه الى القراءة والتحصيل قبل الامتحانات، وأيضاً سيتجه الى القراءة والتحصيل بعد انتهاء الامتحانات ولكن قد يكون معدل اتجاهه

الى القراءة بعد انتهاء الامتحانات أقل قليلاً من الفترة قبل بـدء الامتحانات أو انتهائها.

ومعنى ذلك الاتجاه الدائم يظل دائماً وباستمرار ملازماً للشخص ولا يتناول عنه في أى ظروف من الظـروف أو في أى حال من الأحوال، وذلك على العكـس مـن الاتجاه الوقتى أو المؤقت فانه يزول عند الشخص بـزوال السبب الـذى أحدث هذا الاتجاه.

الفصل السادس

تغيير الاتجاهات في مجالات العمل

تغيير الاتجاهات في مجالات العمل

تعتبر الاتجاهات وجهاً آخر لتقبل نمط الجماعة، وقبل أن يحصل الطفل الصغير على خبرات، تكفى لأن يطور نفسه للقدرة على الحكم بينهما على الحقائق المتعلقة بالمواقف المختلفة، نجد أن مثل هذا الطفل يكتسب اتجاهات مختلفة نحو المركز الاقتصادى، ونحو الدين، ونحو التمييز الطبقى، وغير ذلك من اتجاهات الجماعة.

وحدث أن تقابل براون مع صبى من قبائل "النافا هو" كان قد أكمل دراسته الثانوية في احدى المدارس التبشيرية وفي اجابة الصبى على سؤال عما سيفعله بعد ذلك، ذكر الصبى أنه سيعود الى أهله، ويعيش كما كان يعش أباؤه، وهذا هو نفس ما يذكره الكثيرون منا حينما نقول، ان هذا ما كان يفعله أباؤنا في اجاباتنا حينما نسأل: لماذا عندنا هذا الاتجاه؟ أو لماذا نقبل هذه العادة؟ أو لماذا نفعل كذا؟.

وهناك نوع من الاتجاه يصعب على الأفراد تغييره،

يسمى بالاتجاه المجسم، وهو اتجاه يتجسم في وصف مبسط غاية في التبسيط، فقد يكون رسماً كاريكاتورياً أو لفظاً، يعبر عن حقائق دقيقة أو عن خبرة فردية.

ويحدث أن يتغير الاتجاه وفقاً لارتباطه الشديد بالاتجاهات العامة الجماهيرية، والنظم الاجتماعية، كالنظام الديني، والنظام السياسي، والنظام الاقتصادي، وفي المؤسسات المختلفة، كالعائلة والمدرسة، ومكان العبادة، وفي المنظمات مثل منظمة الشباب، والنقابات والجمعيات والهيئات نجد أن لكل منها طرقها الشعبية، وأعرافها الخاصة، وعن طريق التكيف الاجتماعي، نجد أن أعضاء الجماعات هذه يقبلون دائماً أنواع السلوك والاتجاهات، والقيم في هذه الجماعات.

ولا غرابة في أن يذكر "ورد زورث" أن "ظلال سجن المنزل تطبق على الطفل النامي" ويقرر ميرفي أنه لم يصبح في الامكان أن ندرس النفس كما لو كانت هناك فقط نفسي ومجتمع اذ أن التعرف على النفس لن يكون ممكنا الا في ضوء

المبدأ العام الذى يقرر وجود العلاقة المتبادلة بين الفرد وثقافة المجتمع[1].

وفي الحقيقة أن تغيير الاتجاهات يمثل هدفا من الأهداف الرئيسية التى يسعى الكثيرون الى تحقيقه مع الآخرين، فالمدير فى المشروع الصناعى يهدف الى تغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل والانتاج، ودفعهم الى زيادة الانتاجية، أو هو يهدف الى القضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للادارة واحلال اتجاهات أخرى موالية للادارة محلها.

ونفس المشكلة تعترض الساسة والحكام الذين يرغبون في تغيير اتجاهات الناس تجاه موضوعات محددة، فالساسة في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا قد يرغبون في تغيير الاتجاهات العادية لأمريكا في دول آسيا وأفريقيا، من ناحية أخرى فان الاتحاد السوفيتى يهمه أن يدعم ويؤكد الاتجاهات الموالية له

---

(١) على محمد شلتوت: علم الاجتماع التربوى، ١٩٧٠، مطبعة جامعة الاسكندرية، ص ١٩٩، ص ٢٠٠.

والسائدة بين أبناء تلك البلاد(١).

ومن خلال المؤسسات التربوية المدرسية وغير المدرسية يتم تغيير بعض الاتجاهات للافراد والجماعات نحو بعض الموضوعات التى يراد تغيير الاتجاه نحوها، فتقوم هذه المؤسسات باشارة الموضوع لعديد من المرات لتكوين اتجاه رفض لهذا الموضوع أو اتجاه تقبل، وذلك على حسب الموضوع نفسه المراد تعديل الاتجاه نحوه.

وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين:

(١) تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد الى معارض، أو من موافق الى غير موافق، وبالعكس أى أن التغيير يكون في درجة ايجابية أو سلبية الاتجاه، مثال ذلك أن تحاول الادارة في أحد المشروعات تغيير اتجاه العمال من رفض سياسة العمل لساعات اضافية بنفس فئات الأجر العادية الى قبول هذه السياسة، أو حين تحاول أمريكا تغيير الاتجاهات المعادية لها الى اتجاهات أخرى موالية.

---

(١) على السلمى: المصدر السابق، ص ١٦٤.

(٢) أن يتم التغيير في الاتجاه بمعنـى تـأكيد ايجابيتـه أو سـلبيته حيال موضوع معين، فالفرد قد يكون لديه اتجاها معاديـا للاستعمار، ولكنه اذا عرف المزيد عن آثـام الاسـتعمار، ونتائجه الضاره بالشعوب، فانه يزداد في تصميمـه على كراهيته وبالتالى يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادى[١].

(١) المصدر السابق، نفس الصفحة.

أثر التدريب في تغيير الاتجاهات
في منشآت العمل

لا شك في أن التدريب يعمل على تغيير الاتجاهات، وبعض الاتجاهات يمكن أن تتغير بعد اجراء بعض التدريبات، وسنقدم في هذه الصفحات بعض الدراسات العلمية لمعرفة أثر التدريب في تغيير اتجاهات بعض العاملين من الدول العربية في المركز الدولي للتعليم الوظيفى بسرس الليان منوفية، نحو بعض العاملين بالمنشآت بالقرى في مصر.

وحاول البحث أن يكشف عن عدة نقاط أساسية هى كما يلى:

- ما هى اتجاهات العاملين نحو العمل؟
- ما هى مفاهيمهم عن الدور الذى يقومون به في تعاملهم بالمنشآت.
- ما هى مفاهيمهم عن الدور الذى يقوم به العاملون في المنشآت؟
- ما هو تأثير البرنامج التدريبى على اتجاهات هؤلاء العاملين

الضرورية لنجاحهم في عملهم؟

- ما هو الزمن اللازم لاكتساب هذه الاتجاهات عن طريق البرنامج التدريبى؟

وقد استخدم في جمع البيانات استبيان يجمع الخصائص الهامة للعاملين مثل الجنسية والسن والجنس، والمستوى التعليمي، والمستوى الاجتماعى الاقتصادى، والخبرات السابقة في الحياة والعمل.

واستخدمت بعض الاختبارات لقياس الاتجاهات قبل عملية التدريب الذى سيمضيه العامل في المركز، وكذلك بعد اتمام برامج التدريب لمعرفة أثر برامج التدريب في تغيير اتجاهات هؤلاء العاملين.

وانتهى البحث الى عدد من النتائج كان من أهمها مايلى:

(١) أن هناك تغيرا طرأ على اتجاهات العاملين وذلك بعد التحاقهم ببرامج التدريب بالمركز وذلك عن طريق

حساب فروق الاتجاهات بين نتائج الاختبار الذى طبق على المبعوثين قبل دخولهم برامج التدريب، وبين نتائج الاختبار الذى طبق على العاملين بعد اتمام برامج التدريب.

قد أشارت النتائج في مجموعها الى أن البرنامج التدريبى، وخبرات الحياة في المركز قد أثر تاثيرا كبيرا في اتجاهات العاملين بالمنشآت الانتاجية الذين سيعملون معهم، ومعنى ذلك أن العاملين قد أصبحوا أكثر تمركزا حول المنشآت وأكثر واقعية في توقعاتهم، وأكثر ايجابية في مشاعرهم نحو المنشآت، كما ازداد تقديرهم لأهمية العمل الجماعى.

(٢) أثبت البحث أن طول الفترة التى أجرى فيها التدريب أو قصرها لم يؤثر كثيرا في تغيير اتجاهات العاملين. ولكن النتائج لا تعنى أن طول فترة البرنامج التدريبى لا دخل لها اطلاقا في درجة التغير في أبعاد الاتجاهات، ولكن النتائج تشير الى أن فترة التدريب التى تشمل حوالى ٩

شهور يرجح أنها تكفى لتحقيق تغير في الاتجاه لا يقل في مقداره عن التغيير الذى يمكن أن يتحقق في ١٨ شهراً.

(٣) العلاقة بين خبرات العامل واتجاهه:

لم يكشف البحث من علاقات تذكر بين خصائص السن والمستويين التعليمى والاقتصادى للعاملين وبين اتجاهاتهم، وقد أرجع البحث ذلك الى التجانس النسبى بين العاملين بالنسبة لهذه الخصائص(١).

ومن هذا البحث تبين أن عمليات التدريب لها علاقة وثيقة بعملية تغيير الاتجاهات، فكلما حصل الفرد على تدريبات في مجال ما من المجالات كلما ساعد ذلك على تغيير اتجاهات الفرد في المجال الذى يتم التدريب فيه، ومعنى ذلك أن تغيير الاتجاهات وتعديلها مسألة ممكنة، ولكن هذا قد لا ينطبق على كل الاتجاهات في وقت واحد، فبعض الاتجاهات يعتبر تغييرها أصعب من البعض الآخر، وبعض الاتجاهات يحتاج تغييرها الى وقت أطول من بعضها الآخر، وهكذا...

---

(١) ابراهيم أبو لغد، ولويس كامل مليكة: أثر التدريب في تغيير الاتجاهات، قراءات في علم النفس الاجتماعى، اعداد لويس كامل مليكة، مصدر سابق، ص ٣١٧.

أسئلة متنوعة على الفصل

(١) ما المقصود باتجاهات العاملين في المنشآت الانتاجية؟

(٢) اشرح أهم خصائص اتجاهات العاملين بالمنشآت.

(٣) اشرح أهم الفروق بين الاتجاهات السالبة والموجبة في اتجاهات العاملين نحو منشآتهم؟

(٤) ما أهم أنواع الاتجاهات السائدة في المنشآت الانتاجية؟

(٥) ما هى أساليب تغيير الاتجاهات في المنشآت؟

اشرح بعض الأمثلة لتغيير الاتجاهات في المنشآت.

(٦) كيف يمكن الاستفادة من تدريب العاملين في تغيير اتجاهاتهم نحو الموضوعات المختلفة؟

اشرح مع الأمثلة.

الفصل السابع

تلبية حاجات العاملين في منشآتهم وأهميتها في زيادة ارتباطهم بها لتحقيق الانتماء وزيادة الانتاج

تلبية حاجات العاملين في منشآتهم وأهميتها في زيادة ارتباطهم بها لتحقيق الانتماء وزيادة الانتاج

هناك عديد من العوامل التى تزيد من ارتباط العاملين بمنشآتهم وتحقق لهم الانتماء لهذه المنشآت، ومن أهم هذه العوامل تلبية حاجات العاملين في هذه المنشآت، وتتعدد هذه الحاجات وتتنوع تنوعاً كبيراً حتى يمكنها أن تساهم في ايجاد علاقات طيبة بين العاملين بالمنشآت وقياداتهم مما يساعد في رفع الروح المعنوية وزيادة انتاجية العاملين وتحسين معدلات آدائهم ومن أهم هذه الحاجات مايلى:

(١) التأكيد على الحاجة إلى الحب والتعاطف بين العاملين بالمنشأة من جهة وقياداتهم من جهة آخرى.

(٢) التأكيد على الحاجة الى تأكيد الذات والتقدير الاجتماعى للمتميزين في العمل بالمنشأة.

(٣) التأكيد على الحاجة الى المعرفة والاكتشاف لتحقيق المزيد من الانتاجية للمنشأة.

(٤) التأكيد على الحاجة إلى الشعور بالأمن ضد الجزاءات والفصل التعسفي.

(٥) التأكيد على الحاجة الى الولاء والشعور بالانتماء للمنشأة.

(٦) التأكيد على الحاجة الى النجاح لتحقيق المزيد من التطور والتقدم للمنشأة.

(٧) التأكيد على الحاجة الى سلطة ضابطة والشعور بالحرية.

(٨) التأكيد على الحاجة الى تحمل المسئولية.

اولاً: الحاجة الى الحب والتعاطف بين العاملين بالمنشأة من جهة وقيادتهم من جهة اخرى:

تعرف الحاجة الى الحب بأنها احساس الفرد بأن يكون محبوباً من والديه وزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومواطنيه وغيرهم ممن يتعامل معهم[1].

---

(١) عبد العزيز القوصي: أسس الصحة النفسية، الطبعة الخامسة، القاهرة، مطبعة السعادة، ١٩٧٥، ص ٧٨.

والحاجة الى الحب هى التـى تدفـع الفـرد الى أن يلتمـس المودة والقربى من غيره، لأن الحب بين أى فردين يكفـل لكـل منهما أمناً وقـوة واطمئنانـاً وشـعوراً بجمـال الحيـاة، ورغبـة في التمتع بها. وهذه الحاجة الى الحب هى التى تمنح الفرد الشـعور بالرضا والاندماج في المجتمع اندماجاً فعلياً، وهـى التى تسـاعد على نمو عواطف الخير حتى لقد تدفع الفرد الى التضحية بنفسه في سبيل الطرف الآخر.

والحاجة الى الحب تجعل كثيراً من الناس يفيضـون بحبهـم علـى الحيوانـات والطيـور، بـل والأشـياء الجـامدة كـالصور والتماثيل والكتب.

والقائد الناجح هو الذى يستغل هذه الحاجة في إيجاد ألفة بين العاملين بالمنشآت كمايمكن الاستفادة مـن هـذه الحاجـة في إيجاد علاقة طيبة بين الرؤساء والمرءوسين.

والحاجة الى الحب ذات جذور عميقة في حياة الانسـان، فالوليد البشرى يولد عاجزاً عن التكيف مع البيئة، ونتيجة لهذا

العجز ينشأ الطفل معتمداً على الآخرين، حتى أن ذلـك ليولـد فيه حاجة الى الرفيـق وتشبع هـذه الحاجـة خـلال ارتباطـه مـع أعضاء الأسرة، ثم تتسع دائرة اشـباعها نتيجـة لارتبـاط الفـرد بأفراد آخرين يسهمون في اشباع مختلـف حاجاتـه كالحاجـة الى الطعام والجنس والملبس ... الخ.

والحاجة الى الحب لا تقتصـر أن يكون الانسـان محبوباً فقط، بل وأن يقدم الحب أيضـاً للآخرين، فهـذه الحاجـة تحفـز الفرد الى أن يبذل الحب لكل من يشعر بحاجته إليه.

وهـذه الحاجـة الى الحـب هـى التـى دفعـت كثـيراً مـن المصلحين بدافع محبتهم للانسانية أو للحق أو للخير الى تكريس حياتهم لهذه المثل العليا، والتضحية بأنفسهم إن لزم الأمر.

وبالنسبة للطفل الوليد، فان الطفل يجب أن يحصـل علـى رعايـة الآخرين والتـى تولـد فيـه الحاجـة الى انتبــاه الآخريــن وتقديرهم وحبهم له.

والأم هـى أول مـن يحـرص الطفـل علـى الحصـول علـى

انتباهها وتقديرها وحبها، بذلك أنها أول إنسان يتعرف عليه، فهي التي ترضعه، وتغير ملابسه، أي أنها هي التي تشبع له الحاجة الى الطعام والحاجة الى تجنب الألم الناشئ عن البلل، وبتكرار هذه الخبرات يتعلم الطفل أن الحصول على انتباه الآخرين وحبهم شئ هام وضروري لاشباع حاجاته المختلفة، ذلك أن الانتباه والحب والتقدير انما يعني أن الآخرين مستعدون لأن يشبعوا للفرد حاجاته الأساسية، واذا أهملت فرداً، ولم تمنحه حباً وتقديراً، فان هذا يعني أن الجماعة لا تهتم إطلاقاً بهذا الفرد، ولاشباع حاجاته الأساسية(١).

ويجب أن يشعر الطفل بقدر متعادل من الحب، فان الاسراف في الحب، وكذلك الحرمان منه، كلاهما مضر بالصحة النفسية للفرد، لأن الاسراف في الحب، ينمي في الطفل صفات الأنانية وحب الذات، وهذا ما يعرضه في مستقبل حياته لعدم التوافق واختلال التوازن في علاقته مع الآخرين، عندما تتعارض حاجاته مع حاجاتهم وهذا ما قد

---

(١) مصطفى فهمي: المصدر السابق، ص ٥٣.

يدفعه الى العدوان، أو الانسحاب، وكلاهما مضر بالصحة النفسية.

كذلك فان الحرمان من الحب ولا سيما في السنوات الأولى من عمر الوليد يعرضه في مستقبل حياته الى القلق النفسي، وزيادة المخاوف، والشعور بالتعاسة، وضعف الثقة بالنفس، وهذه كلها أعراض تضر بالصحة النفسية.

ثانياً: الحاجة إلى تاكيد الذات والتقدير الاجتماعي للمتميزين في العمل بالمنشأة:

تعرف الحاجةالى التقدير الاجتماعى في مجال العلاقات الانسانية بأنها ميل الفرد بالمنشـأة إلى أن يكون موضع تقدير واعتبار من الرؤساء والعاملين، والى أن تكون لـه مكانة اجتماعية، وأن يكون بمنأى من استهجان العاملين أو نبذهم، فليس هناك ما يذهب بطمأنينة العامل مثل شعوره بأنه مكروه أو منبوذ داخل المنشأة، وهى حاجة يرضيها شعور الفرد بأن له قيمة اجتماعية، وأن وجوده وجهوده لازمان للآخرين كما تبدو أيضاً في حب الانسان للثناء، وشوقه الى الظهور، وحبه

للتزعم والتفوق، فهي أساس طموحنا وغرورنا وتوقنا الى الشهرة، كما أنها أساس عاطفة احترام الذات[1].

والحاجة الى التقدير وتأكيد الذات هى التى تدفع الفرد الى أن يبذل جهده فيما يعهد اليه من عمل، لكى ينجح في انجازه ويشعر باعجاب الناس وامتداحهم لهذه النتيجة. ويستغل المديرون هذه الحاجة في نفوس العاملين بمكافآتهم على كل عمل ينجحون في القيام به.

اذ تظهر الحاجة الى التقدير لدى الطفل الذى يميل الى أن يقوم بالعمل الذى يكلف به، وأن يبدى في انجازه مهارة، ويشعر بغاية الفرح عندما يمدح على نجاحه لأن في المدح اظهار لقيمته وتقديراً لذاته.

وتستغل الدول الحاجة الى التقدير وتأكيد الذات في نفوس الأفراد بمكافآتهم على الأعمال التى ينجحون فيها وتشجيعهم على مزيد من النجاح عن طريق الحوافز

---

(١) أحمد عزت راجح: مصدر سابق، ص ٩٨.

والمكافآت.

والفرد الذى يكتسب تقديراً ممن حوله يشعر بالأمن نحوهم ويطمئن الى أن جهوده تقدر تقديراً مرضياً فيستغل كل قدراته الى أقصى حد ممكن.

وقد أظهرت التجارب الكثيرة أن اثابة الأفراد على ما قاموا به من جهود خير وأفضل من عقابهم على تقصرهم أو عدم توفيقهم فالنجاح يدفع الى مزيد من النجاح، لأن التقدير يجلب السرور والرغبة في المديح.

والفرد الذى يكتسب تقدير من حوله يشعر بالتقدير نحوهم ويطمئن الى أن جهوده تزيده ثقة بنفسه، وثقة بالناس، وتعلو قيمته الذاتية.

والحاجة الى التقدير هى التى تدفع الى التفوق وبذل المزيد من الجهد، والتمسك بالمثل الاجتماعية العليا، ونقص الحاجة الى التقدير يؤدى الى سلوك شاذ غير سوى كما يؤدى الى صور مرضية من السلوك المنحرف والسلوك الإجرامى.

كما يترتب على عدم اشباع هذه الحاجة أيضاً عدم رضا الفرد عن نفسه، مما يؤدى إلى مزيد من الاضرابات النفسية في كثير من الأحيان.

ولا شك أن المبادئ الدينية وما فيها من تقدير للفرد وتأكيد على ذاتيته، وإيمان بقدرته على الخلق والتجديد والابتكار وايمان بذكائه في أن يكيف نفسه، وأن يهيئ لها الحياة السعيدة، كل هذا من أقوى الدعائم في خلق الشخصية المتكاملة المتزنة، وهذه الحاجة تتطلب من الفرد إحساساً بالذات وشعوراً بها، ويزداد هذا الإحساس والشعور بازدياد نمو الفرد. ولا يتحقق احساس الفرد بذاته إلا اذا أوجد في تعامله مع الآخرين تقديراً لهذه الذات، وإلا اذا كان التنظيم الاجتماعي يدعم هذا الاحساس والدين من غير شك يرسم للأفراد حدود التعامل القائم على الاحترام المتبادل، فلا فضل لفرد على آخر إلا بالسلوك الذى يميزه في علاقته با لله، ويرسم كذلك الاطار الاجتماعى والاطار السياسى، الذى يذيب الفوارق في التركيبة الاجتماعية بالصورة التى تحتم ذاتية

الفرد(١).

ثالثاً: الحاجة الى المعرفة والاكتشاف لتحقيق المزيد من الانتاجية للمنشأة:

وتعرف بأنها "الميل الى المعرفة وحب الاستطلاع بالنسبة للمواقف والأشياء الغريبة والجديدة على الفرد"(٢) فكثيراً ما نشاهد الطفل يحاول أن يقبض بيديه على الأشياء، ويتفحصها وكثيراً ما نراه يتطلع الى الأشياء بعينيه ويتتبعها، والواقع أن الطفل يحاول بهذا السلوك أن يتعرف على كل شئ جديد فى بيئته ويحاول أن يختبره.

ولهذا فان تنمية الحاجة الى المعرفة من أهم الحاجات بالنسبة للعاملين بالمنشآت، فاذا أمكن تنميتها، أمكن تنمية ما يكون لدى العامل من امكانات وقدرات، كما أنه يرجع الى

---

(١) محمد صلاح الدين مجاور: تدريس اللغة العربية، أسسه وتطبيقاته التربوية، الطبعة الثانية، القاهرة، دار المعارف ١٩٧١، ص ٥١٨.

(٢) سيد خير الله: المدخل الى العلوم السلوكية، الطبعة الثانية، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٧٤، ص ١٦٢.

هذه الحاجة الفضل في نمو واطراد المعرفة والعلم، وتشتمل هذه الحاجة على عدة مستويات هي:

(١) *المستوى المعرفي*: الرغبة والمعرفة والفهم والتعلم وتحقيق المزيد من الانتاجية.

(٢) *المستوى الحسي*: الرغبة في الرؤية والسمع عن طريق المشاركة الفعلية في الدورات.

(٣) *المستوى الحركي*: الرغبة في تعلم المهارات المختلفة للوصول الى مستوى ملائم من القدرات الانتاجية عن طريق التدريب.

(٤) *المستوى الانفعالي*: الرغبة في خبرة المشاعر الجديدة[١].

واذا كانت الحاجة الى المعرفة هي التي تدفع الانسان الى التعلم والاطلاع والبحث، والرحلات، فالحاجة الى المعرفة هي

---

(١) حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٧٢، ص ١٣٩.

سبب ما في العالم من مخترعات واكتشافات، ومؤلفات، بل هي مصدر الحضارة الانسانية بكل ما فيها من مبدعات.

والحاجة الى المعرفة تزيد بزيادة ما يحصل عليه الفرد من معرفة فهى لا تشبع بمجرد إرضاء رغبة معينة، وانما تغرى المعرفة بزيادة المعرفة.

والحاجة الى المعرفة قد تنحرف الى الرغبة في معرفة أسرار الغير، والى استقصاء أحوال الناس، وانما قد لا ينشأ ذلك إلا فى حالة الحاجة الى الأمن أو الشعور بعدم التوافق الاجتماعى، والقائد الناجح هو الذى يستطيع أن يوظف هذه الحاجة في تشجيع العاملين على مزيد من العمل والبحث والاطلاع لتحقيق المزيد من معدلات الانتاج الخاصة بالمنشأة.

رابعاً: الحاجة الى الشعور بالأمن ضد الجزاءات والعقوبات والفصل التعسفى:

تعرف الحاجة الى الأمن بأنها احساس الفرد بحاجته الى فرد آخر يستشعر بوجوده الأمن الذى يحتاجه، واحساس

الشخص الراشد بضرورة الحرص والحذر في حياته.

ومن مظاهر النشاط الذى يؤدى الى اشباع هذه الحاجة:

(١) تعلق الصغير بأمه مستمداً منها الأمن والطمأنينة كلما شعر بالخوف، أو وجد في موقف غريب عنه، والقلق الذى يبدو على الطفل عند غياب أمه، وخشيته للوحدة أو الظلام أو الأماكن غير المألوفة.

(٢) نزوع الراشد الى تملك العقارات، والتأمين على الحياة والادخار.

(٣) تمسك الفرد بالقيم الدينية التى يستمد منها أمنه الروحى ويترتب على عدم اشباع هذه الحاجة لمدة طويلة أن يتوقف النمو النفسى للعامل بالمنشأة، ويعجز الشخص عن مواجهة المواقف التى تثير عنده تهديداً له، أو خطراً عليه، بالاضافة الى معاناة الفرد في اضطرابات نفسية، وانحرافات سلوكية[١].

---

(١) سيد خير الله: المصدر السابق، ص ١٦٢.

(٤) سلوك الجماعات البدائية حين تبنى أكواخها أو تتخذ مأواها في أماكن بعيدة عن متناول أعدائها، وبعضها يجعل لونه الخارجي يحاكي البيئة التي يعيش فيها امعاناً في تضليل الأعداء حتى يشعر بالأمن.

(٥) شقاء الانسان وكدحه وكفاحه لكي يؤمن على نفسه شر الفقر وسوء المستقبل، بل وتمتد به الحاجة الى الأمن الى الرغبة في الإطمئنان على مستقبل أولاده، ولذلك فإن الحاجة الى الأمن تعتبر من أهم الحاجات لأنها تشعر العاملين بالطمأنينة ضد الجزاءات والفصل والعقوبات التعسفية.

(٦) طلب الكائن الحي بصفة عامة للمأوى والتسلح بمختلف الأسلحة التي تكفل له مقاومة الأعداء.

(٧) البحث المستمر من جانب الانسان والتنقيب واستكشاف المجهول رغبة في الاطمئنان من ناحيته.

ويستطيع القائد الاداري الناجح أن يوظف هذه الحاجة في خدمة أهداف المنشأة حينما يشعر العاملون بالطمأنينة أثناء

تأديتهم أعمالهم.

خامساً: الحاجة الى الولاء والشعور بالانتماء للمنشأة:

الحاجة الى الولاء تدفع العاملين الى الاجتماع بأشباههم من الأفراد رغبة في الشعور بالألفة لما تضفيه الحياة الاجتماعية على الأفراد من قوة، ومن اطمئنان الى المستقبل ومن اشباع لسائر الحاجات النفسية الأخرى.

ومن ثم يؤدى مثل هذه الحاجة الى ظهور وتكوين جماعات غير رسمية في منظمات العمل.

والحاجة الى الانتماء توجد في كثير من الحيوانات والطيور وعن طريقها يحصل الكائن الحى على مزيد من المزايا التى لاتكفلها له إلا الحياة الاجتماعية.

وهذه الحاجة الى الانتماء هى التى أدت الى تكوين الشعوب والأمم والجماعات المختلفة، وكفلت للانسان أن يسهم في فروع خدمة المجتمع لكى يؤدى دوره نحو مجتمعه لقاء ما أسبغه عليه من مزايا.

كما تعرف الحاجة الى الانتماء بأنها احساس الفرد بالرغبة في أن ينتمي الى الغير وأن الغير ينتمي اليه، سواء كان هذا الغير أسرة أو أصدقاء أو مهنة أو وطن[1].

وتهدف هذه الحاجة الى تحقيق الأمن النفسي للفرد، وكذلك اشباع حاجته الى التقدير الاجتماعي والمحبة والقبول.

ويستطيع القائد الناجح الاستفادة من هذه الحاجة في تحقيق مظاهر السلوك التي تؤدى الى اشباع هذه الحاجة كمايلي:

(١) مسايرة الجماعة والتوافق معها لتحقيق أهداف المنشأة.

(٢) التقيد أو قبول ما اصطلحت عليه الجماعة من معايير وأنماط سلوكية.

(٣) مشاركة الفرد الجماعة في قيمها واتجاهاتها.

(٤) عملية التطبيع الاجتماعي - أى أن يأخذ أفراد الجماعة كلهم صبغة واحدة ويكسبوا الاتجاهات العامة للجماعة.

---

(١) سيد خير الله: المصدر السابق، ص ١٦٣.

ويترتب على عدم اشباع هذه الحاجة لمدة طويلة مايلى:

(١) عدم القدرة على النمو السليم للفرد.

(٢) اتباع السلوك العدوانى والعناد.

(٣) عدم القدرة على انشاء علاقات انفعالية مع الغير.

(٤) العزلة عن الغير والانفرادية.

(٥) الشعور بالقلق والخوف المستمر من الأشياء التى لا تخيف الشخص العادى، مثل الخوف من الأماكن المغلقة والمرتفعة، والحيوانات في الظلام والرعد... الخ.

سادساً: الحاجة الى النجاح لتحقيق المزيد من التطور والتقدم للمنشأة:

تعرف الحاجة الى النجاح بأنها ميل الفرد الى تحقيق النجاح في جميع أعماله، وتهدف هذه الحاجة الى تحقيق الأمن النفسى والاجتماعى والاقتصادى للفرد.

ويختلف الناس بعضهم عن بعض اختلافاً كبيراً من حيث مستويات طموحهم، ويقصد بمستوى الطموح، المستوى الذى

يرغب الفرد في بلوغه أو يشعر أنه قادر على بلوغه، وهو يسعى لتحقيق أهدافه في الحياة وانجاز أعماله اليومية.

ويشعر الفرد بالنجاح أن بلغ مستوى طموحه، اما ان قصر عن بلوغه شعر بالفشل والاخفاق، فكأن مستوى الطموح معيار يحكم على نجاح الفرد أو فشله فيما يقوم به من أعمال، وما يستهدف تحقيقه من غايات، ومستى طموح الفرد وثيق الصلة بفكرة الفرد عن نفسه، وبمكانته الاجتماعية، ورغبته في الظفر باحترام الجماعة التي يعيش فيها لذا يزداد اعتباره وتقديره لنفسه متى أفلح في الوصول الى مستوى طموحه فان أخفق في ذلك هبط تقديره لنفسه. غير أن فكرة المرء عن نفسه كثيرا ما تكون غير واضحة أو غير صحيحة، وبما أن مستوى الطموح يتأثر نوعه ومداه بهذه الفكرة، لذلك ترى المغرور يضع لنفسه مستوى طموح أعلى بكثير من مستوى اقتداره فلا يصيبه إلا الفشل، أما المصاب بضمور شديد في تقديره لذاته فيكون مستوى طموحه في العادة دون مستوى اقتداره لأنه يرى الفشل خطرا يهدد احترامه لنفسه[١].

---

(١) أحمد عزت راجح: مرجع سابق، ص ص ١٢٤ - ١٢٥.

ومما يدفع الفرد الى النجاح الحوافز المادية والمعنوية، والحوافز المادية قد تكون متمثلة في المال -غير أن المال ليس له قيمة في ذاته إلا أنه يقوم بدور هام في اشباع حاجات الفرد الأساسية مثل ضروريات الحياة، وكذلك كمالياتها.

كما أن الحوافز المعنوية تشجع الفرد على مزيد من النجاح لأنها تشبع فيه الحاجة الى الاعتراف والتقدير وتحقيق الذات والأمن والانتماء.

سابعاً: الحاجة الى سلطة ضابطة والشعور بالحرية:

تظهر الحاجة الى سلطة ضابطة في سلوك العاملين، حيث يلاحظ أنه بالرغم من أن العاملين يحبون الحرية حقا، غير أنهم يضيقون بها اذا كانت مطلقة، لأن اطلاقها يجعلها من نصيب الأقوياء فقط، أما تقيدها فانه يتيح للجميع فرصة للتمتع بحريتهم.

ووجود الحرية والشعور بها يلزمه الشعور بالسلطة الضابطة، اذ لا أهمية اطلاقاً لحرية بدون ضوابط.

فالحرية التي بدون ضوابط لا يمكن أن يطلق عليها حرية، وانما يطلق عليها فوضى..

وتعرف الحاجة الى الحرية بأنها ميل الفرد الى التعبير عن ذاته، وأفكاره، ومشاعره بطريقة تلقائية، وتهدف هذه الحاجة الى اشباع حاجة الفرد الى تأكيد الذات، وكذلك حاجته الى الأمن، وحاجته الى الحركة والاكتشاف فكل فرد في حاجة الى الحرية لكي يستطيع أن يعبر عن نفسه وأفكاره ومشاعره، وبالتالي يمكنه أن يحقق ذاته وأن ينمو نمواً متكاملاً[١].

ويؤدى عدم اشباع الحاجة الى الحرية الى حالة من القلق والتوتر تؤدى الى اختلال التوازن النفسي للفرد، وعدم النمو المتكامل.

والانسان ينزع الى الحرية دائما وباستمرار، فالأطفال تتجه الى الانطلاق في اللعب والجرى، والراشدون يتجهون الى الرغبة في التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم وأفكارهم غير أن

---

(١) على أحمد على: المصدر السابق، ص ١٧٣.

الشعور بالرغبة في الحرية ترتبط بالرغبة في السلطة الضابطة التي تضع حدوداً لهذه الحرية حتى لا تنقلب الى مفهوم الفوضى.

والحرية بمعناها الشامل، يشمل الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية، فالحرية بالمعنى السياسي هي أن يمارس الفرد كافة حقوقه السياسية في التشريح والانتخاب وحرية الكلمة والحركة طالما أنه ملتزم بالسياسة العامة للدولة.

والحرية بالمعنى الاقتصادي أن يأخذ الفرد فرصته متساوية مع غيره في التعليم والعلاج والترقي في كنافة وظائف الدولة؛ والحرية بالمعنى الاقتصادي أن يستثمر أمواله وممتلكاته الى أقصى حدود الاستثمار طالما أنه يؤدي حق الدولة ولا يستغل المواطنين.

ثامناً: الحاجة الى تحمل المسئولية:

تعرف الحاجة الى تحمل المسئولية بأنها احساس الفرد بأنه مسئول عن نفسه وأسرته والجماعة التي ينتمي اليها والمنشأة التي يعمل بها.

عناصر المسئولية:

يمكن تحليل عناصر المسئولية الى ثلاثة عناصر[1]:

١- الاهتمام. ٢- الفهم. ٣- المشاركة.

١- الاهتمام:

وهو الرابطة العاطفية بين الفرد وجماعته، ذلك أن الارتباط الذى يخاطبه الحرص على سلامة الجماعة وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها.

٢- الفهم:

ويتضمن الفهم شقين: الأول فهم الفرد للجماعة، والثانى فهم الفرد للمغزى والأهمية الاجتماعية لسلوكه وأفعاله، أما المقصود بفهم الفرد للجماعة، فهو فهمها في حالتها الراهنة من حيث مؤسساتها، ومنظماتها ونظمها وعاداتها وقيمها ووضعها الثقافى، وفهم لظروف والقوى التى تؤثر في حاضر هذه الجماعة وكذلك تاريخها الذى لا يتم فهم

---

(١) سيد أحمد عثمان: المسئولية الاجتماعية، دراسة نفسية اجتماعية، مجلة الكاتب، القاهرة، ١٩٧١، ص ١٢٩، ص ١٤٤.

حاضرها ولا تصور مستقبلها إلا به.

أما الشق الثانى وهو فهم الفرد للمغزى الاجتماعى لسلوكه وأفعاله فالمقصود به أن يدرك الفرد آثار أفعاله وقراراته على الجماعة، أى يفهم القيم الاجتماعية لأى سلوك أو فعل يصدر منه.

٣- المشاركة:

يمكن أن نميز الجوانب الثلاثة التالية في المشاركة:

الأول: تقبل الفرد أو الأدوار الاجتماعية التى يقوم بها، وما يرتبط بها من سلوك وتبعات وتوقعات.

الثانى: هو المشاركة المنفذة، أى المشاركة التى تنخرط في العمل الفعلى المشترك لاخراج الفكرة أو الخطة التى تتفق عليها الجماعة الى عالم الواقع فهى مشاركة انجاز.

الثالث: هو ما يمكن تسميته بالمشاركة المقومة، وهى مشاركة موجهة ناقدة، بينما المشاركة المنفذة مسايرة

متقبلة(١).

ويستطيع القائد الاداري الناجح في المنشأة أن يستفيد من فهمه لعناصر المسئولية في تحقيق أهداف المنشأة التى يعمل بها ويقوم على إدارتها، ومن ثم يستطيع توزيع المهام والمسئوليات على أعضاء المنشأة على أسس علمية سليمة، ويترتب على توزيع المهام والمسئوليات على أسس علمية سليمة أن تقوم العلاقات الانسانية بين العاملين ورؤسائهم في القطاعات المختلفة على أسس علمية أيضاً، وذلك إذا ما كانت عناصر المسئولية واضحة لدى الجميع داخل المنشأة.

---

(١) سيد أحمد عثمان: المشاركة كعنصر من عناصر المسئولية الاجتماعية، صحيفة التربية، القاهرة، مايو ١٩٧١، ص ٤٧، ص ٥١.

أسئلة متنوعة على الفصل

(١) تتميز المنشأة الناجحة بقدرتها على تلبية حاجات العاملين بها واشباعها. اشرح المقصود "بحاجات العاملين في العلاقات الانسانية".

(٢) تتعدد الحاجات التي يتطلب تلبيتها للعاملين وعياً من جانب القادة الاداريين بالمنشآت. اشرح أهم هذه الحاجات في ضوء دراستك للحاجات الأساسية للعاملين وأثرها في العلاقات الانسانية بالمنشأة.

(٣) ما المقصود بالحاجة الى الأمن؟ وما أهميتها بالنسبة للعاملين بالمنشآت؟

(٤) ما المقصود بالحاجة الى الولاء والشعور بالانتماء للمنشأة؟ اشرح أهمية هذه الحاجة في تحقيق أهداف العلاقات الانسانية بالمنشأة.

(٥) من الحاجات الأساسية بالنسبة للعاملين الحاجة إلى تحمل المسئولية. اشرح أهمية تلبية هذه الحاجة وأثرها على سير العمل بالمنشأة في ضوء دراستك لهمية تلبية الحاجات للعلاقات الانسانية.

(٦) اشرح من وجهة نظرك أكثر الحاجات الخاصة بالعاملين التي تزيد من ارتباطهم بالمنشأة. مؤيداً وجهة نظرك ببعض الأدلة.

الفصل الثامن

العلاقات الانسانية وإدارة الأفراد

العلاقات الانسانية وإدارة الأفراد

إن إدارة الأفراد يمكنها أن تلعب دوراً هاماً في زيادة انتاجية العاملين بالمنشآت الكبيرة وذلك عن طريق تدعيم العلاقات الانسانية في المنشآت، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية عن طريق إدارة الأفراد.

أ- تنسيق العلاقة بين المستويات الادارية الواحدة من اجل كفاية الانتاجية:

إن العلاقات الانسانية من أساسيات ادارة الأفراد في المنشآت المختلفة وغالبا ما توجد هذه العلاقة بين المستويات الادارية الواحدة في المنشآت بين مديرين أو رئيسين أو أكثر في مستوى اداري واحد أو مستوى قيادي واحد، ويكونون مسئولين أمام رئيس أعلى واحد مثل المدير العام، ويقع على عاتق كل رئيس منهم مسئولية قسمه.. غير أن متطلبات ومقتضيات العمل وكفاءة الادارة تتطلب تعاون كل رئيس مع الآخر في إيجاد الحلول اللازمة للأمور التي ترتبط بها المصالح المتبادلة دون الرجوع إلى الرئيس الأعلى المباشر، ولذلك يلزم

قيام علاقات انسانية جيدة لتحقيق كفاية النتايج عالية للمنشأة.

* تحقيق العلاقة الوظيفية الجيدة من اجل سعادة العاملين ورضاهم:

ويعتبر تحقيق علاقة وظيفية جيدة من أساسيات العلاقات الانسانية بالمنشآت ويمكن أن تتمثل هذه العلاقة فيما يقدمه الرؤساء المتخصصون من مقترحات ومشورات ونصائح فنية الى المديرين والمشرفين على المشروع.. كما هو الحال فى المشروعات الكبيرة التى تتميز بالقدرة على استخدام هؤلاء الفنيين.. ويقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين مهمة التأكيد من استكمال النواحى الفنية في المنشأة كلها والاطمئنان الى أنها بلغت درجة عالية من الكفاءة، ويقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين ثلاث مسئوليات:

(أ) تحقيق التعاون في وضع سياسة الأقسام التى يرأسونها مباشرة.

(ب) المساعدة في تقديم النصائح لزملائهم من الرؤساء ومرؤوسيهم فى آن واحد.

(جـ) القدرة على تحمل المسئولية أمام رئيسهم مباشرة - وغالباً ما يكون المدير العام - عن الكفاءة الادارية لأوجه النشاط التى تدخل فى نطاق تخصصهم.

ومما هو جدير بالذكر أن علاقة الرئيس الفنى بمرؤوسيه تعتبر علاقة مباشرة، وأن علاقته برئيسه كذلك علاقة مباشرة.. أما علاقته بمن يماثلونه من الرؤساء فهى علاقة غير مباشرة، وإذ تحققت هذه العلاقات الوظيفية تحقيقاً سليماً وفقاً لمقتضيات العمل ومتطلباته تحقق التعاون والود بين جميع المستويات بما يساعد على تحقيق السعادة للعاملين ورضاهم الوظيفى داخل المنشآت.

٣- تحقيق التوازن من خلال العلاقات الفنية من أجل الكفاية الانتاجية:

لعل التوازن بين العلاقات الفنية والعلاقات الادارية الوظيفية من أهم متطلبات العلاقات الانسانية الناجح وتعنى العلاقة الفنية، العلاقة التى توجد بين الرئيس ومساعده الخاص أو مساعديه للتشاور فى شئون تتصل بالعمل، وهذه العلاقة لا

توجد إلا في المستويات العليا للمنشآت حيث يحتاج المدير العام إلى مستشار فنى خاص أو عدد من المستشارين الفنيين، وتنحصر مسئولية المستشار في مساعدة المدير الذى يلحق به.

ويجب أن تتحدد منذ البداية طبيعة المسائل والموضوعات التى يرجع المدير اليه فيها لأخذ استشارته الفنية، وذلك من أجل الاستفادة منها في وضع القرار الادارى بالمنشأة، وفي جميع الأحوال يجب على المستشار أن ينفذ التعليمات التى تصدر اليه من رئيسه كذلك ليس له الحق في اصدار أى نوع من التعليمات أو الأوامر.. وغالبا لا يكون له من المرؤوسين سوى سكرتير، واذا قضت الأوامر الصادرة اليه من رئيسه الاتصال بالأقسام المختلفة للمنظمة، فينبغى ألا تتعدى هذه الاتصالات حدود البحث في والدراسة، لأنه ليس له على هذه الأقسام أى نوع من السلطة سواء أكانت مباشرة أو وظيفية، ولذلك يجب تحقيق التوازن بين العلاقات الفنية.

٤- العلاقات الانسانية ومسئوليات إدارة الأفراد المطورة:

تستطيع ادارة الأفراد تحقيق علاقات انسانية جيدة عن طريق اللجان المختلفة بالادارة وتعتبر اللجان من الوسائل التى تستعين بها الادارة في أداء مهامها، ويمكن القول أنه لا توجد وسيلة من وسائل الإدارة يتسع فيها المجال للأخذ والرد، وتختلف عليها الآراء، مثل وسيلة الاستعانة باللجان في الأعمال الادارية ولذلك فانها تحتاج الى علاقات انسانية جيدة، وقد تبين من عديد من الدراسات أن بعض الشركات لا تؤمن بفكرتها، وأن بعض علماء التنظيم والإدارة.

ويرى البعض أن اللجان نوع من التنظيم الادارى الممتاز، بالرغم من أنه ليس لها خصائص تنفيذية حيث تقتصر مهمتها على تقديم الاقتراحات والاستشارات الفنية في المجالات المختلفة.

ومن المعروف أن اللجان قد تكون رسمية أو غير رسمية، ويقصد بها باللجان الرسمية إذا انشئت كجزء من الهيكل

التنظيمي الرسمي للمشروع وتحددت المهام التي تقوم بها، وكذلك سلطاتها، ويلاحظ أن معظم اللجان الدائمة التي توجد في مختلف المشروعات والمنشآت من هذا النوع، وأما اللجان غير الرسمية فهي تلك التي ليس لها مكان في الهيكل التنظيمي الرسمي للمنشأة، وغالباً ما تشكل هذه اللجان بقصد الحصول على تفكير جماعي يتعلق بمشكلة معينة لتقديم المشورة أو الاقتراح المناسب لكل موضوع يعرض على هذه اللجان.

ويرى البعض أن كثرة اللجان في المنشآت يعتبر بمثابة مضيعة للوقت والجهد في كثير من الأحيان، حيث قد تتسبب في تضييع الوقت أو تعطيل العمل، هذا فضلا عن أنها قد تقلل الفرصة والقدرة على الابتكار والشعور بالمسئولية، وبخاصة حينما يرى أن اللجان بدلا من أن تتخذ قرارات حاسمة وواضحة، تراها تلجأ الى تأجيل اتخاذ قراراتها في موضوعات هامة، أو تلجأ الى الحل الوسط الذى لا يفيد المنشأة مباشرة أو لا يحقق النفع المطلوب للمنشأة.

كما يرى البعض الآخر أن اللجان تعتبر وسيلة فعالة

للتنسيق بين وجهات النظر وكذلك التنسيق بين الادارات المختلفة وذلك اذا أحسن تكوينها وتنظيمها وتوجيهها.

وبهذه الطريقة تعتبر اللجان لها أهميتها في بناء علاقات انسانية فعالة داخل المنشأة، ومن خلالها أيضا تكتسب العلاقات الانسانية أهمية خاصة بالمنشأة.

وتعتبر العلاقات الانسانية ذات أهمية قصوى من جهة أخرى لأن متطلبات العمل وحاجاته تقتضى ضرورة تنظيم لقاءات بين المدير والرؤساء الذين يعملون تحت إشرافه، ويرى علماء العلاقات الانسانية أن اللجان تتيح الفرصة لمثل هذه اللقاءات، ويرون أنها أفضل من اللقاءات الرسمية، حيث أن اجتماعات اللجان غالباً ما يسودها الطابع غير الرسمى، هذا فضلا عن أن وقت المدير قد يكون مزدحما بكثير من الأعمال ومن ثم للرؤساء واحداً بعد الآخر، قد يكون فيها بعض المضيعة، بينما لقائه معهم مجتمعين عن طريق اللجان لها أهميتها في العلاقات الانسانية ففضلا عن اختصاره للوقت، فانه قد ينفر عن التقائهم مجتمعين في شكل لجان، للتعرف على كثير من

الأمور التى تعود بالصالح العام على المشروع والمنفعة العامة للمنشأة وكذلك الأفراد أنفسهم.

العلاقات الانسانية وتنسيق عمل اللجان:

إذا كانت اللجان تقوم بمناقشة الحقائق التى تتعلق بموضوع معين، وتتبادل فيه وجهات النظر والاقتراحات المختلفة، فان العلاقات الانسانية حرصا منها على وقت اللجان ينبغى أن تقدم اليها كافة البيانات والمعلومات والاحصاءات التى تتطلبها، وذلك حتى يتم تبادل وجهات النظر على أسس علمية تعتمد على الحقائق، وبذلك تتمكن من أن تصل الى توصيات بناءة في الموضوع المعروض عليها، وفي نفس الوقت تحقق العلاقات الانسانية أهدافها من حيث اقتصار الجهد والوقت بالنسبة للجان المختلفة بالمنشأة.

وينبغى أن تسهم العلاقات الانسانية في التأكيد قبل تشكيل أى لجنة من اللجان، أن هناك حاجة، ضرورية الى انشائها، وذلك لأنه في بعض الأحيان يوجد بالمنشأة هيئات فنية أو هيئات أخرى تستطيع أن تقوم بالدراسات اللازمة، وتقدم

توصياتها للادارة، وبالتالى يجب أن تنبه العلاقـات الانسـانية الى مثل هذه الهيئـات حتـى تسـتطيع أن تقـدم تنسـيقا جيـدا يخـدم العمل بالمنشأة.

وحينما نستطيع العلاقات الانسانية المساهمة في التنسيق بين اللجان المختلفة داخل المنشـأة فانـه يمكـن تحقيـق الأهـداف التالية:

(١) التنسيق بين وجهات النظـر المختلفـة، وكذلـك التنسـيق بين الأنشطة الخاصة بهذه اللجان.

(٢) الاسهام في تقديم توصيات على أسس مدروسة للادارة العامة، والتى تستند الى هذه الدراسات عند اتخاذ القرار النهائى بالنسبة للقائمين على ادارة المنشأة.

(٣) يمكن الحصول عن طريق التنسيق بين اللجـان على آراء عدد كبير من الأشخاص ذوى الخبرة والذين يتصفون بالكفاءة والقدرة ومـن ثـم يمكـن اتخـاذ القـرار المناسـب للمنشأة لتحقيق أعلى معدل ممكن من الكفاءة.

اهمية العلاقات الانسانية في مواجهة مشكلات عمل اللجان:

تواجه اللجان المختلفة، أثناء عملها بالمنشأة العديد من المشكلات وقد يتطلب حل المشاكل المعروضة على اللجان جمع كثير من البيانات والمعلومات، واذا وكل الى أعضاء اللجان جمع هذه البيانات والمعلومات فان ذلك يستغرق كثيرا من وقتهم، هذا فضلاً عن أنه قد لا يوجد بين أعضاء هذه اللجان من يحسن القيام بهذه المهمة، فيقع غالبا على عاتق رؤساء اللجان وسكرتيريها مهمة القيام بهذه المهمة اذا سمح لهم وقتهم ذلك، حيث أن لديهم تبعات أخرى تتطلبها مهام وظائفهم بالمنشأة التى يعملون بها.

ولذلك فان كثيرا من منظرى العلاقات الانسانية يرون أن العاملين بالعلاقات الانسانية يجب أن يكون لهم دوراً أساسيا في مثل هذه المهام، وبخاصة تلك المهام التى تتعلق بجمع المعلومات أو تحليلها، أو صياغتها، وذلك من أجل تسهيل مهمة هؤلاء اللجان.

ويرى البعض أن يقوم بهذه المهمة ادارة فنية تعمل كهيئة متخصصة تقوم بجمع الاحصاءات والمعلومات والبيانات واستخلاص النتائج ثم التقدم الى اللجان بتوصياتها، وترفع مع هذه التوصيات ملخصا لكل ما قامت به من جهود، ويكون على اللجان بعد ذلك مناقشة هذه التوصيات واتخاذ قرار بشأنها، وفي جميع الأحوال حتى لو كان هناك مثل هذه الادارة فانه يجب، أن يكون هناك ثمة تنسيق عن طريق ادارة العلاقات الانسانية لمثل هذه الحالات.

وفي حالات أخرى كثيرا ما تقدم الأقسام المختصة كل ما لديها من بيانات ومعلومات وترفق معها وجهة نظرها مما تراه من مقترحات.

ولعل العلاقات الانسانية اذا أخذت دورها في عملية التنسيق بين الادارات المختلفة فان هذا يساعد على حسن سير العمل باللجان وتستخدم الطرق السابقة بقصد تيسير عمل اللجنة والحرص على وقت أعضائها من الضياع، هذا فضلاً عن أن ذلك يمكن اللجنة من السرعة في العمل، وتركيز وقتها

في المناقشات المفيدة التي تعين على اتخاذ القرارات الصائبة لصالح المنشأة.

ويعتبر مجال عمل العلاقات الانسانية مجالا واسعا بين مجالات العمل في المنشآت كما أن اللجان جزءا لا يتجزأ من المنشأة، وعلى ذلك فيجب أن يحدد التنظيم تحديدا واضحا كل ما يتعلق بمركزها الحقيقي، وعلاقات اللجان بعضها ببعض، وعلاقات اللجان بأجزاء المنشأة الأخرى، وبخاصة العلاقات الانسانية ويتحتم ضرورة تحديد وظائف اللجان وأهدافها، وحدود السلطة لكل منها، عثل هذا التحديد والتوضيح له أهميته الخاصة، نظرا لأنه كثيرا ما يحدث عند الاستعانة باللجان أن تحال عليها مشاكل كثيرة، ويكون معظم هذه المشاكل بعيدا عن أغراضها.

وعلى ادارة العلاقات العامة أن تدرك حدود سلطات اللجان المختلفة وقدراتها وأساليب تسهيل مهمة أعمالها، حتى يمكن توفير الوقت والجهد لأعضاء هذه اللجان.

وغالبا ما تختار المنشآت أعضاء اللجان بحيث يمثلوا وجهات نظر معينة وفي كثير من الأحيان تكون وجهة النظر هذه ممثلة لوجهة نظر أقسامهم، وذلك لأن طبيعة عمل بعض اللجان تقتضي تمثيل وجهات نظر بعض الأقسام كما هو الحال في لجنة الإنتاج إذ يتطلب الأمر فيها معرفة وجهة نظر أقسام المبيعات والبحوث والإنتاج وغيرها.

الفصل التاسع

التفاوض

دور العلاقات الانسانية في دعم
التفاوض وحل مشكلات المنشآت

التفاوض

دور العلاقات الانسانية في دعم التفاوض وحل مشكلات المنشآت

تقوم العلاقات الانسانية بدور نشط في دعم عمليات التفاوض بالمنشآت المختلفة ولا يعد من قبيل المبالغة القول بأن أساس التفاوض البناء هو قيام علاقات إنسانية على أسس قويمة.

وعملية التفاوض ليست عملية وقتية أو مؤقتة وإنما غالباً يتم التفاوض في جميع الأوقات وجميع الظروف.

ويرى بعض المشتغلين بعلم العلاقات الانسانية أن التفاوض جزء أساسي من حياة البشر، ولا تقوم الحياة بدون التفاوض الذي يؤدي الى رأي فعال يرضي جميع الأطراف حول موضوع التفاوض.

ولا يقتصر التفاوض على المنشآت والمؤسسات المختلفة بل يمتد إلى سائر مناحي الحياة المختلفة، فنحن داخل

نطاق الأسرة فلجأ أحياناً الى التفاوض حول بعض المشكلات الخاصة بالأسرة والأبناء.

وكذلك يلجأ المديرون الى التفاوض مع العاملين من أجل الوصول الى صياغة أو أسلوب يفيد المنشأة التى يعملون بها.

وموضوع التفاوض من الموضوعات ذات الأهمية لأنه يشير الى شكل من اشكال الديموقراطية في اتخاذ القرار.

حيث يتم التفاوض عن طريق شخصية أو مجموعتين من الأشخاص يقدم كلا منهما رأياً قد يختلف عن الآخر بشأن موضوع ما من الموضوعات، وقد يصل هذا الاختلاف الى حد التناقض التام بين الرأيين المتعارضين، ثم يقدم كلا من الطرفين بعض وجهات النظر التى قد تؤدى الى الالتقاء عند نقطة معينة تفيد في الوصول الى صيغة مشتركة بين الرأيين المتعارضين.

ويعتمد التفاوض الفعال على مدى ما يبديه كل طرف

بين أطراف التفاوض من مرونة تفيد في الوصول الى قرار يرضى الطرفين المتفاوضين.

مظاهر وصور من الأشكال التفاوضية:

هناك العديد من الصور والمظاهر لأشكال التفاوض التى تتم في الحياة العامة وتعرض فيما بعض الأمثلة لمظاهر وصور التفاوض المختلفة:

مثال رقم (١):

عملية السلام التى تمت بين كل من مصر واسرائيل عقب حرب ١٩٧٣، كانت نتيجة للعمليات التفاوضية التى تمت بين كل من مصر واسرائيل، حيث تمكنت مصر من الحصول على جميع حقوقها بعد مفاوضات ومحادثات السلام التى تمت في كامب ديفيد.

ولقد لعب التفاوض دوراً أساسياً في أن تحصل مصر على جميع حقوقها وأن تسترد سيناء كاملة الى الوطن الأم، ومن هنا يمكن أن يقال أن التفاوض قد يستطيع أن يحقق نتائجاً لا تستطيع الحروب والحلول العسكرية أن تحققها.

مثال رقم (٢):

حينما يذهب أحد الأشخاص لشراء شقة أو عقار من أحد الأفراد أو الشركات، فإن عملية الشراء لا تتم من خلال لقاء واحد تنتهى من خلاله كل الأمور بل غالباً ما يتطلب الأمر العديد من اللقاءات للتفاوض بشأن اتمام عملية الشراء والانتهاء منها بما يرضى الطرفين ومن أمثلة موضوع التفاوض في هذا الشأن أن يحاول كل من الطرفين الحصول على أكبر قدر من المزايا الخاصة مثلاً بمقدم الثمن أو الأقساط التى يتم توزيعها علي الفترة الزمنية المطلوب تسديد الثمن خلالها أو غير ذلك من الأشياء المرتبطة بالموضوع، حيث يحاول المشترى مثلاً أن يقلل المبلغ الذى سيتم تقديمه كمقدم الثمن أو زيادة عدد الأقساط المطلوب دفعها، بينما قد يحاول البائع عكس ذلك الى أن يتم الاتفاق على حل وسط يرضى الطرفين ويسمى نتيجة الحل الوسط هذا "بالتفاوض".

مثال رقم (٣):

في مجال "الأسرة" حينما تقبل الأسرة علي أمر من الأمور الحياتية وينقسم الرأى بشأن هذا الأمر بين رافضين

ومؤيدين، فان الموضوع يظل محل مناقشات بين الرافضين والمؤيدين من أفراد الأسرة حتى ينتهى الأمر في النهاية الى اتفاق، وتعرف هذه المناقشات والمداولات بين أفراد الأسرة هذه باسم "التفاوض".

مثال رقم (٤):

حينما تختلف جماعات النشاط بالكلية أو المعهد على موضوع نشاط معين أو رحلة الى مكان معين، فإنه يترتب على ذلك أن تدور بعض المناقشات بين أعضاء النشاط بهدف تحويل نقاط الاختلاف حول موضوع النشاط الى نقاط اتفاق بين الأعضاء، ويظل الموضوع محل أخذ ورد حتى ينتهى الأمر الى صيغة أو أسلوب يرضى جميع الأفراد الداخلة فى النقاش.

ويمكن أن ننتهى مما سبق الى تعريف لمفهوم التفاوض:

حيث يمكن أن يعرف مفهوم التفاوض على أنه تلك العملية أو ذلك النشاط الذى يتم بين شخصية أو أكثر أو بين مجموعة ومجموعة أخرى، ويتمثل هذا النشاط في نقاش أو حوار بهدف الوصول الى أسلوب واحد مشترك بين الشخصين

أو المجموعتين طرفي التفاوض، أو لايجاد صيغة مشتركة ترضي هذين الطرفين اللذين يطلبان التفاوض للحد من وجهات النظر المتعارضة أو غير المتفقة لتحقيق أهداف وغايات مشتركة بين أطراف التفاوض.

اجتماعيات العمل وأثر التفاوض في زيادة معدلات الانتاجية

لا شك أن التفاوض يعد جزءاً أساسياً من اجتماعيات العمل بالمنشآت المختلفة، ويعتمد ارتفاع معدل الانتاجية في المنشأة على القدرة الاجتماعية للأفراد والرؤساء على بناء علاقات عمل إيجابية تساعد على رفع الروح المعنوية لدى العاملين تؤدي الى زيادة اقبالهم على العمل وشعورهم بالانتماء لمؤسساتهم التي يعملون بها.

ويؤدي التفاوض بالمنشآت الى حل كثير من المشكلات التي قد تنشأ لدى الأفراد في مؤسسات العمل.

ومن أمثلة التفاوض بالمنشآت الصناعية ذلك التفاوض

الذى يجريه مدير أو رئيس المنشأة مع المرؤوسين حول بعض الموضوعات الخاصة بالمنشأة مثل نظام توزيع المكافآت والحوافز وغيرها. وقد يلجأ البعض الى استخدام أسلوب القرارات المباشرة والتى تصدر غالباً على هيئة أوامر أو فرمانات غير قابلة للمناقشة. بينما يرى البعض الآخر ضرورة مناقشة المرؤوسين في مثل هذه القرارات قبل اتخاذها حيث يحاول هؤلاء مناقشة العاملين أولاً وأخذ رأيهم واقتراحاتهم في النظام الأمثل لتوزيع مثل هذه الحوافز والمكافآت حتى تتحقق العدالة ويشعر العاملون بالرضا الوظيفى.

ومن خلال عملية المناقشة والتفاوض التى يبدى فيها كل واحد من العاملين وجهة نظره يستطيع المدير أو رئيس المنشأة تكوين الرأى الصحيح الذى يساعد على اتخاذ القرار السليم والذى يسهم بدوره في تطوير المنشأة ونظم العمل بها.

خصائص التفاوض الجيد:

يعتمد التفاوض الجيد على عدد من السمات والخصائص لعمل أهمها مايلى:

(أ) أن يكون التفاوض بعيداً عن التعصب الشديد والتحيز الأعمى لبعض وجهات النظر الخاصة بموضوع التفاوض.

(ب) أن يعتمد التفاوض على الشعور بالمسئولية، بحيث يكون القرار متميزاً بروح المسئولية والخوف على مصير المؤسسة أو المنشأة التي يتم من خلالها التفاوض.

(جـ) يجب أن يتميز المتفاوضون باتساع الأفق والنظرة المستقبلية لما ينتج عن التفاوض من آثار.

(د) أن لا يتعارض موضوع التفاوض مع كل من المصلحة الفردية للعاملين وكذلك صالح المنشأة التي يعملون بها، بمعنى أن يضع المتفاوضون في اعتبارهم مصلحة الجميع أمام أعينهم عند التفاوض.

(هـ) يتميز التفاوض الجيد بأنه لا يستغرق مزيداً من الوقت، بحيث تصبح عملية التفاوض بمثابة مضيعة للوقت والجهد الخاص بالمتفاوضين.

ويترتب على التفاوض الجيد أن تتحقق المزيد من المزايا

والعوائد للمؤسسات والمنشآت الانتاجية ومن ثم يصبح للتفاوض أهمية خاصة، وتبدو أهمية عملية التفاوض كمايلى:

أهمية التفاوض بالنسبة للمنشآت:

(١) يمثل التفاوض أسلوباً من أساليب الديموقراطية في اتخاذ القرار، حيث يسمح بتداول المناقشات التى قد تنتهى لصالح المؤسسة من خلال عرض الرأى والرأى الآخر بدلاً من فرض قرارات تتصف بالتسلط والدكتاتورية وقد تنتهى الى نتائج قد لا تكون في صالح المنشأة بل قد تؤدى الى انهيار اقتصادياتها في كثير من الأحوال بسبب فرض قرار معين قد لا يكون مدروساً دراسة كافية.

(٢) يؤدى التفاوض الى تقوية الروابط بين المتفاوضين، حيث تخلق المناقشات والمداولات نوعاً من أنواع الود والعلاقات الطيبة بين أطراف التفاوض.

(٣) يسهم التفاوض في مساعدة الأفراد على زيادة القدرة في التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم عن طريق المشاركة الفعالة في التفاوض، ومن ثم يؤدى التفاوض الى

شعورهم بمزيد من الحرية.

(٤) يؤدى التفاوض الى أن يحترم كل فرد من أفراد المنشأة القرارات التى انتهى اليها التفاوض حيث يرى كل فرد أنه مسئول عن هذه القرارات لأنه شارك في صنعها عن طريق التفاوض.

(٥) يساعد التفاوض في كثير من الأحوال على حل كثير من المشكلات التي تواجه المنشآت، حيث تصبح المفاوضات فرصة جيدة ووسيلة لمواجهة هذه المشكلات ومن ثم محاولة البحث عن حلول مناسبة لها.

(٦) يستطيع التفاوض مواجهة الكثير من الأزمات والعقبات ليس على المستوى المحلى فقط، وإنما أيضاً على المستوى العالمى، حيث تم إيجاد الحلول لكثير من الأزمات العالمية عن طريق التفاوض، وكان التفاوض في كثير من الأحيان يمثل حلاً أو حد لمواجهة هذه المشكلات وتلك الأزمات.

(٧) يحقق التفاوض مرونة كبيرة في حل المشكلات التى لا تستطيع القرارات أو الأوامر والتعليمات مواجهتها

والتغلب عليها، وهناك بعض المشكلات لا يمكن التغلب عليها أو الوصول الى حلول بشأنها بدون المفاوضات، وتصبح المفاوضات في مثل هذه الحالة الحل الوحيد لمواجهة مثل هذه المشكلات.

بعض السمات والخصائص المطلوب توافرها في المفاوض

هناك عدد من السمات والخصائص والمهارات التى يجب أن تتوافر في المفاوض نفسه حتى يأتى التفاوض مثمراً، وحتى يكون فعالاً ومنتجاً ومن أهم هذه السمات وتلك الصفات والمهارات مايلى:

(أ) البداهة.

(ب) القدرة على الاستدلال.

(جـ) القدرة على التحدث.

(د) القدرة على الاقناع.

(هـ) التأنى والروية.

(و) المرونة والثبات.

(ز) القدرة على جمع المعلومات.

أ - البداهة:

يجب أن يتميز المتفاوض الجيد بالبداهة وسرعة إدراك الأهداف، ولا شك أن المفاوض سريع البداهة أكثر قدرة على تحقيق مكاسب تفاوضية للمؤسسة التى ينتمى اليها ويقصد بالبداهة هنا سرعة الاستجابة في فهم الأشياء ورموزها والقدرة على التجاوب السريع مع وقائع سير عملية التفاوض.

ب - القدرة على الاستدلال:

في كثير من الأحيان لا يقدم المتفاوضون ما يريدونه صراحة، وقد لا يفصحون عن جميع أغراضهم وأهدافهم مباشرة، ويتميز المفاوض الجيد بقدرته على الاستنتاج والاستدلال لما وراء الأشياء الظاهرة أو المعلنة بحيث يستطيع التعرف بسهولة على ما قد يكون خلف هذه الأشياء من حقائق يستطيع الكشف عنها عن طريق الاستدلال والاستنتاج.

وقد يتم تقديم بعض البيانات أو الحقائق الصماء التى تتطلب تفسيراً واستنتاجاً من جانب المتفاوضين، والمفاوض الجيد هو الذى يمتلك القدرة على الوقوف على ما قد يكون

هناك من حقائق من وراء هذه البيانات وذلك عن طريق الاستدلال والاستنتاج المنطقي السليم بحيث يستطيع الاستفادة من هذه البيانات في عمليات التفاوض.

جـ - القدرة على التحدث:

وتعنى القدرة على امتلاك المهارة اللغوية للتعبير السليم عن الحقائق التى يريدها المتفاوضون، وكلما كان المفاوض ممتلكاً لأساليب ومهارات اللغة كان أقدر على التعبير عنها بصورة سليمة، حيث يستطيع توصيل رسالته عن طريق أقصر الأساليب وأبلغها.

ويتميز المفاوض الجيد بقدرته وتمكنه من هذه الأساليب وتلك المهارات بطريقة تجعله قادراً على التعبير عن الحقائق بصورة لا تقبل اللبس أو التأويل أو احتمال التفسير للمعنى الواحد بأكثر من أسلوب أو طريقة تثير البلبلة وعدم الفهم.

د - القدرة على الاقناع:

وترتبط مهارة القدرة على الاقناع بالمهارة السابقة وهى القدرة على التحدث والتعبير عن الحقائق بشكل سليم.

فاذا استطاع المفاوض الجيد أن يعرض الحقائق بأسلوب سليم غير قابل للبس أو التأويل أى لا إلتباس فيه ولا غموض كان ذلك طريقاً ممتازاً للاقناع.

والعكس صحيح بمعنى أن المفاوض إذا لم يستطع أن يقدم أفكاره بأسلوب سهل بسيط وكان عرضه للموضوع غير واضح ويتميز بالغموض كان ذلك أدعى لرفض أفكاره وعدم الاقتناع بها.

ويتميز المفاوض الجيد الى جانب ما سبق بأنه يستطيع أن يقدم افكاره الى المتفاوضين بشكل يثير انتباههم ويوجه أفكارهم ويقودهم الى الاقتناع التلقائى بهذه الأفكار.

وقد نجحت الكثير من المفاوضات في كثير من القضايا عن طريق القدرة الاقناعية للمفاوضين وكذلك قدرتهم على استثارة حافز الاهتمام نحو التفاوض للوصول الى حل مناسب يرضى أطراف التفاوض.

جـ - التأني والروية:

من أهم السمات التى يجب توافر في المفاوض الجيد سمة التأنى والروية في اتخاذ القرار، وعدم التسرع أو التعجل في الأحكام التى قد يصدرها أثناء عملية التفاوض.

ومن شأن سمة التأنى والروّية أن يكون المفاوض مستمعاً جيداً لما يقال وما يقدم له من افكار وفي نفس الوقت لا يتعجل أو اصدار أحكامه للطرف الآخر بحيث يؤدى هذا التعجل والتسرع الى الخطأ الذى يمكن تجنبه في نهاية الأمر.

ومن جهة أخرى فان المفاوض عليه ان يتحلى بالصبر حينما يحاول الطرف الآخر إبداء رايه، وعليه ألا يقاطعه في الحديث حتى يتمكن الطرف الآخر من تقديم كل المعلومات والبيانات التى يريد أن يقدمها أثناء التفاوض.

إن سمة التأنى والروية في عملية التفاوض من السمات التى تؤدى الى خلق روح الود والمحبة بين أطراف التفاوض ومن ثم تؤدى الى نتائج طيبة في العمليات التفاوضية.

و- المرونة والثبات:

في كثير من الأحيان يؤدى طول الوقت في عملية التفاوض الى تشدد بعض الأطراف في وجهة نظرها والتمسك بآرائها الى أبعد حد.

والمفاوض الجيد هو ذلك المفاوض الذى يتميز بقدر من المرونة حينما يعرض وجهة نظره على الطرف الآخر، ويتطلب الأمر في بعض الأحيان تقديم بعض التنازلات لصالح عملية التفاوض، وتقتضى مهارة التفاوض أن ينتهز المفاوض الفرصة المناسبة لتقديم بعض التنازلات التى تفيد عملية التفاوض وتسهل إجراءاتها.

ويجب ألا يؤدى التشدد من جانب بعض الأطراف الى الانفعال أو انفلات الأعصاب بل أن المفاوض الجيد يتميز بالثبات الانفعالى والقدرة على التحمل ومواجهة المواقف المتشددة من الطرف الآخر، فقد يؤدى الانفعال الزائد الى ضياع بعض الحقوق أثناء عملية التفاوض ولذلك فإن عملية

ضبط الانفعال والمحافظة على الثبات الانفعالى تعد من أهم سمات المفاوض الجيد.

ز ــ القدرة على جمع المعلومات:

يتميز المفاوض الجيد بقدرته على جميع الكثير من المعلومات والبيانات التى تفيد عملية التفاوض، ويتطلب الأمر توافر مهارة الاتصال لدى المفاوض حتى يمكنه الوصول الى كثير من المعلومات والبيانات عن طريق أقصر الطرق التى يمكن أن تؤدى الى ذلك.

وثمة نقطة أخرى غاية في الأهمية تتعلق بمهارة جمع المعلومات والبيانات المطلوبة للتفاوض وهى نوعية المعلومات والبيانات ذات الأهمية لعملية التفاوض، ويستطيع المفاوض الجيد أن يميز بين طبيعة المعلومات المطلوب التفاوض بشأنها، فليس كل المعلومات والبيانات التى يمكن أن يحصل عليها المفاوض تصلح لأن تكون موضوعاً للتفاوض.

ولذلك فان المفاوض الجيد هو الذى يمتلك القدرة على التمييز بين أنواع المعلومات والبيانات لكى يقدم فقط

المعلومات والبيانات المناسبة لموضوع التفاوض ويستبعد المعلومات والبيانات غير ذات الأهمية في موضوع التفاوض.

دراسة لبعض العوامل النوعية المؤثرة في التفاوض

يجب أن ندرك أن هدف عملية التفاوض أن يحقق كل من طرف من أطراف التفاوض بعض المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف، كما يجب أن نستبعد الفهم الخاطئ لمفهوم التفاوض على أنه يعنى أن ينتصر طرف على الطرف الآخر أو يحقق مكاسباً على حساب الطرف الآخر بالضرورة.

وحينما تبدأ العمليات التفاوضية يتجه كل طرف من أطراف التفاوض الى محاولة تحقيق أكبر استفادة ممكنة في الحدود المشروعة للتفاوض، وفي جميع لا تكون هذه الاستفادة على حساب الطرف الآخر.

وهناك عديد من العوامل المؤثرة في عملية التفاوض لعل أهمها مايلى:

(١) الخبرة العملية والوظيفية للمفاوض، فبحسب الخبرة

العملية والوظيفية للمفاوض تظهر آثار عملية التفاوض، وكلما تمتع المفاوض بخبرة عملية ووظيفية كبيرة كلما ساعد ذلك على زيادة قدرته على التفاوض، كما يساهم ذلك في أن تكون عملية التفاوض جيدة وعلى مستوى عال.

(٢) من العوامل المؤثرة في عملية التفاوض قدرة الشخص المفاوض على التأثير على أطراف التفاوض، فهذه القدرة التأثيرية تحقق آثاراً لها أهميتها في عملية التفاوض، والعكس صحيح بمعنى أنه إذا افتقد الشخص القدرة على التأثير على الآخرين فانه غالباً لا يستطيع تحقيق شيءاً من أهداف التفاوض.

(٣) يؤثر المكان الذى يجرى من خلاله عملية التفاوض في نتائج التفاوض، ومن أهم الظروف والأحوال المرتبطة بالمكان وأهميته مدى تمتع المكان بالشروط الصحية اللازمة والصالحة لوفود التفاوض، وبقدر ما يكون المكان صحياً وملائماً بقدر ما تسير العملية التفاوضية في سهولة ويسر، وأما اذا كان المكان غير مناسب من ناحية

الاضاءة أو التهوية أو الهدوء فان ذلك يؤدى الى صعوبة عملية التفاوض.

ويرى البعض أن عملية إعداد المكان المناسب للتفاوض يعد جزءاً أساسياً من نجاح عملية التفاوض ذاتها، ولذلك فان كثيراً من الجهات تهتم بعملية إعداد المكان المناسب للتفاوض من حيث توفير الأسباب المادية التى تساعد على راحة المتفاوضين لزيادة قدرتهم على تحقيق تفاوض مثمر وفعال.

(٤) من العوامل المؤثرة في عملية التفاوض القدرة على الاعداد الجيد من جانب المتفاوضين قبل البدء في عملية التفاوض.

فلا شك أن تحديد الأهداف ورسم الخطط قبل الدخول في التفاوض يساعد كثيراً على نجاح عملية التفاوض، والعكس صحيح بمعنى أنه اذا لم يستطع المفاوض أن يعد للمقابلة التفاوضية إعداداً جيداً فان ذلك قد يؤدى الى فشل عملية التفاوض ذاتها.

ويقصد بالاعداد الجيد، أن يحدد الشخص المفاوض

مسبقاً عدد الأعضاء المتفاوضين وتخصصاتهم وخبراتهم والمعلومات المطلوب التفوض بشأنها، وغيرها من الأشياء المطلوب التفاوض بشأنها.

(٥) الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطة بعملية التفاوض، فلا شك أن هذه الأوضاع تلعب دوراً هاماً في عملية التفاوض.

إن عملية التفاوض لا تتم في فراغ، وإنما تتم غالباً من خلال إطار ثقافي واجتماعي يحكم أوضاع المجتمع، والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية الخارجية إنما تؤثر بشكل أو بآخر على أوضاع التفاوض.

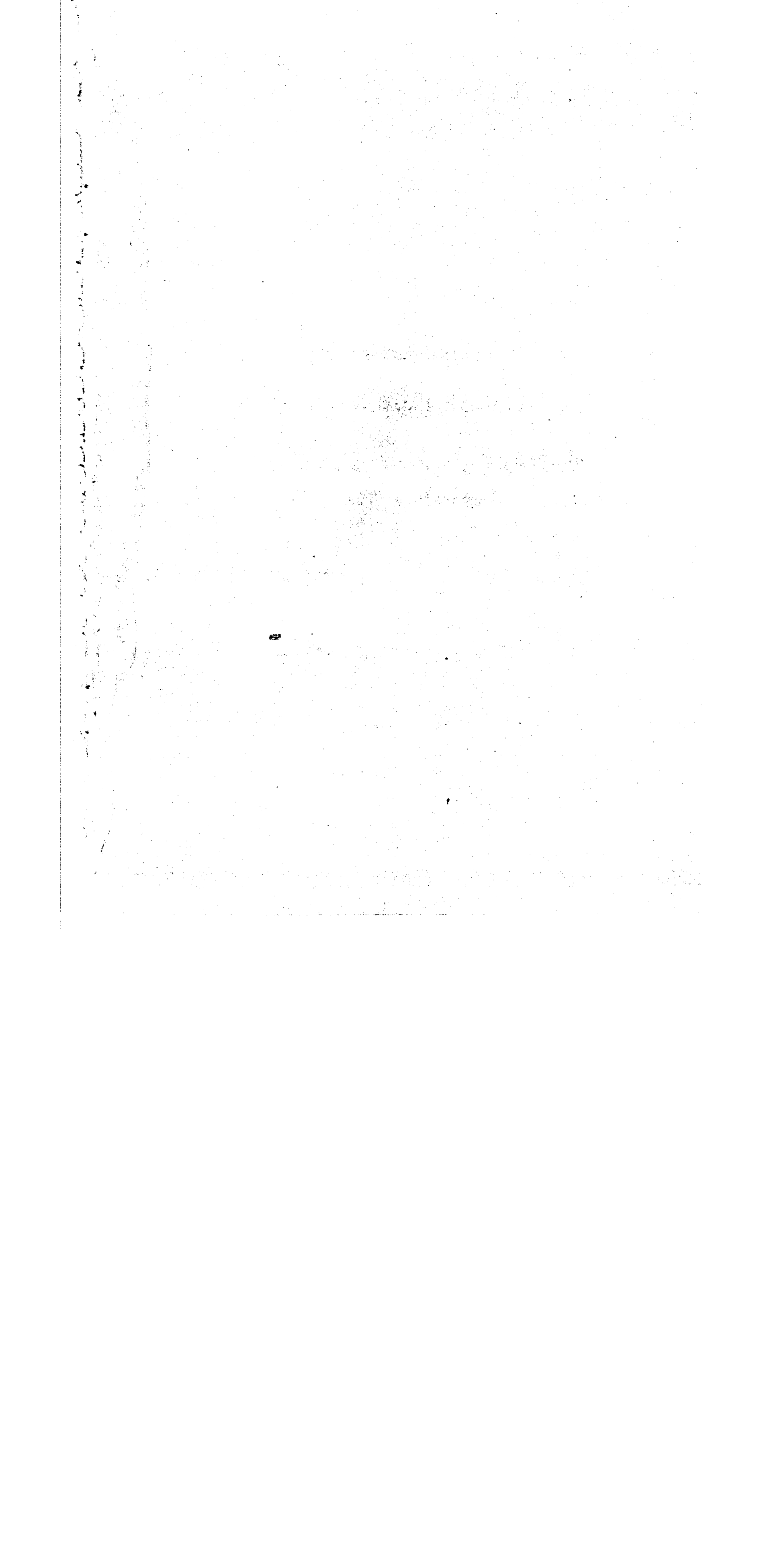
وعلى سبيل المثال إذا أرادت بعض الدول استيراد مراد خام مثل البترول الخام أو المكرر من بعض الدول الأخرى، فان ظروف الدول المصدرة تكون أفضل اذا ما شهدت الصناعة المرتبطة باستيراد البترول انتعاشاً ورواجاً، والعكس صحيح.

ومن ثم فإن الظروف والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية تكون أكثر تأثيراً على العمليات التفاوضية.

(٦) من العوامل المؤثرة في عملية التفاوض توافر مهارات التفاوض مثل مهارة التحدث والكتابة وكذلك مهارة القراءة، فتوافر هذه المهارات يساعد كثيراً على حسن سير عمليات التفاوض وقد سبق التحدث عن هذه المهارات في سمات وخصائص المفاوض الجيد.

الفصل العاشر

دور العلاقات الانسانية في إدارة الأفراد وتطوير الانتاجية



دور العلاقات الانسانية في إدارة الأفراد وتطوير الانتاجية

لا شك أن إدارة الأفراد تلعب دوراً هاماً في جميع المنشآت الاجتماعية والصناعية وتمثل العلاقات الانسانية حلقة الوصل بين الناجحة وتطوير الانتاجية بالمنشأة، ولذلك فان دور العلاقات الانسانية يعد دوراً هاماً في بناء الانتاجية وتطويرها بالمنشآت.

غير أن هذا الدور لا يمكنه فهمه إلا من خلال تحليل مفهوم "الدور" نفسه من العلاقات الانسانية، والفرق بينه وبين مفهوم "المركز" في العلاقات الانسانية ومن خلال فهم معانى "الدور" والمركز" يمكن تحديد الأهداف العامة لادارة الأفراد في المنشأة.

مفهوم الدور:

يقصد بالدور هو ما تتوقعه القيادة بالمنشأة عن الفرد الذى يحتل مركزاً معيناً داخل المنشأة، وعلى مستوى جميع الأقسام بهذه المنشأة التى يعمل فيها الفرد، وذلك أياً كان

مستوى هذا المركز في المنشأة ونضرب مثالاً لذلك لكى نوضح مفهوم الدور بصفة عامة:

فعلى مستوى الأسرة فان كل عضو فيها له دوره، فالأب له دوره من حيث اشرافه على أبنائه، والذهاب الى عمله، والانفاق على الأسرة، والابن له دوره من حيث القيام بواجباته والذهاب الى المدرسة وهكذا..

ويتحدد دور الفرد طبقاً لحالة الشخص من حيث الجنس والسن والمركز والصحة والثروة والتعليم والذكاء.

واذا كان الفرد يحتل دوراً في أكثر من مكان أو مع أكثر من جماعة، فان دوره في كل مكان سوف يختلف عن الآخر، وكذلك دوره في كل جماعة سوف يختلف عن الجماعة الأخرى وهكذا.

فاذا كان الفرد ينتسب الى عدة جماعات مثل العمل، والحزب والنادى والفريق، فانه يكون ذا دور في كل من هذه الجماعات يختلف عن دوره في الجماعات الأخرى، فدور رئيس

النقابة غير دور أى عضو من أعضائها.

ما هو الفرق بين الدور والمركز في المنشآت الانتاجية؟

يجب أن نفرق بين "الدور" "والمركز"، فالمركز هو المكان الذى يحتله أو يشغله الفرد في المنشأة على أساس المؤهل أو الخبرة أو المهنة أو الممارسات والتدريب والدور هو عبارة عن السلوك الذى يقوم به الفرد في كل مركز يشغله.

ولتوضيح العلاقة بين الدور والمركز نضرب مثلاً للابن الأكبر حينما يحتل مكان أبيه في حالة غيابه عن المنزل، فانه في هذه الحالة يحتل مركز أبيه، ولكن الدور الذى سيقوم به سيكون مختلفا عن الأب، وذلك بحسب شخصية الابن اذا كانت قوية أو ضعيفة.

فالمركز هو المكان الذى يملأه الفرد في المجتمع، والدور هو ما يضطلع به الفرد من مسئوليات تلقائية، أو بحكم وظيفته في المركز الاجتماعى الذى يمثله، ومن هنا يتحدد الدور بميراث الفرد البيلوجي ومهاراته الاجتماعية.

مما لا شك فيه أن الشخصية هى عبارة عن نتاج للمواقف المختلفة، فالشخصية لا توجد فى فراغ، وانما تعمل في بيئة، وهذه البيئة مليئة بالمواقف المختلفة التى تؤثر في الشخصية، كما أن ليس من شك في أن سلوك الفرد يتعدل بحسب ظروف الموقف الذى يوجد فيه، فان السلوك يختلف باختلاف المواقف التى يوجد فيها هذا السلوك.

ويواجه الفرد كثيرا من المواقف، ويستجيب لها وفقاً لما صارت عليه شخصيته، ولذلك يظهر في كل موقف اتجاه ثابت للفرد في معالجة كل موقف، ومظهر سلوكى يتغير حسب ملابسات المواقف المختلفة.

فالشخص المثالى توجهه المثالية (الرغبة في الكمال) في كل موقف يواجهه، فاذا تعارض الموقف مع المثالية حاول التوفيق بينهما مع الميل الى المثالية بقدر الامكان، ومن تكرار المواقف التى تتعارض مع المثالية ووقوع الضرر للشخص في كل مرة، فان تمسكه بالمثالية قد يهتز، وتصبح المواقف سبباً في تغير شخصيته، أو قد يصر على مثاليته مهما كانت العواقب،

وذلك هو الفارق بين أصحاب المبادئ والمصلحين وبين الأفراد العاديين.

خصائص العلاقات الانسانية الجيدة وعلاقاته بادارة الأفراد

استطاع علماء العلاقات الانسانية، أن يحددوا عدداً من الخصائص التى تميز العلاقات الانسانية الجيدة بالمنشآت، وذلك من خلال الدراسات والبحوث التى أجريت على عينات من عديد من المنشآت ومن الأفراد من مستويات عمرية مختلفة، ومن كلا الجنسين، ومن خلفيات اجتماعية اقتصادية وثقافية متفاوته داخل المنشآت.

ومن أهم الخصائص التى تم الاتفاق عليها من خلال الابحاث والدراسات باعتبار أنها معايير يمكن أن تميز بناء العلاقات الانسانية الجيدة داخل المنشأة.

(١) الرضا عن الذات والعمل داخل المنشأة.
(٢) التكيف مع الواقع بالمنشأة.
(٣) التوافق الاجتماعى مع العاملين والقيادة بالمنشأة.

(٤) التمسك ببعض المبادئ التى تساعد على تطوير المنشأة.
(٥) الاستقلالية والقدرة على التوجيه واتخاذ القرار.
(٦) الارادة والمسئولية.

ا- الرضا عن الذات والعمل داخل المنشأة:

من أهم خصائص العلاقات الانسانية الجيدة هو الرضا عن الذات أو تقبل الذات ويقصد بالرضا عن الذات أو تقبل الذات، أن يكون الشخص مستعداً وقابلاً لأن يتوافق مع نفسه ويرضى عن ذاته الى الدرجة التى يكون عندها قادراً وراغباً في أن يعيش مع خصائصه الشخصية التى تلقى منه تقديراً واعتباراً.

ويصف بعض العلماء الرضا عن الذات أو الشخص المتقبل لذاته بأنه ذلك الشخص الذى يتصف بتقدير واقعى لامكانياته في العمل بالمنشأة بما تساويها من استحقاق وجدارة، وبتأكيد على معاييره واعتقاداته الخاصة دون أن يكون عبداً لأراء واتجاهات الآخرين داخل أو خارج المنشأة التى يعمل بها.

غير أن تقبل الذات ليس معناه الغرور أو عبادة الـذات، ولكن تقبل الذات تعنى مبدأين أساسين:

(أ) فهم الفرد لنفسه.

(ب) تقدير الفرد لامكاناته وقدراته في العمل.

أ - فهم الفرد لنفسه:

يقصد بفهم الفرد لنفسه أن يكون الشخص صادقاً صدقاً حقيقياً في ادراك مهاراته وقدراته في العمل كما هى عليه هنا في المنشأة والآن، أى كما هى في الواقع، وكما هى كائنة وليست كما ينبغى أن تكون بمعنى أن يكون الشخص مدركاً لذاته كما هى عليه، وليس مدركا لذاته كما يريد أن تكون، أو كما يتمنى لها من صور مثالية، أو كما يحلم لها أن تكون.

وفهم الفرد لنفسه يعد من أهم المقومات والأسس التى يقوم عليها نجاح العمل بالمنشأة، فمن خلال الفهم نتمكن من ان تكون لدينا معرفة وبصيرة أكبر وأفضل بأفكارنا ومشاعرنا وأفعالنا وأعمالنا، وكذلك بأفكار ومشاعر الأخرين بالمنشأة، وبهذا الفهم نكون أكثر واقعية مع أنفسنا ومع الآخرين، وأكثر

قدرة على حل مشكلاتنا بالمنشأة.

ب- تقدير الفرد لامكاناته:

حينما يكون تقدير الشخص لامكاناته واقعياً، وكذلك تكون توقعات الشخص للانجاز بالمنشأة واقعية، ويكون أداؤه متفقاً مع توقعاته، وتكون توقعاته أكثر قابلية للتحقيق والتطبيق، وهذا بدوره يسهم في رضا الفرد عن نفسه، وهو شرط أساسي لتقبل الذات ونجاح العمل بالمنشأة التي يعمل بها.

وحينما يكون الشخص لديه فهم كاف لذاته يمكنه التعرف على حدوده وامكاناته وتستطيع المنشأة الاستفادة من امكانياته استفادة حقيقية فعلية.

٢- التكيف مع الواقع بالمنشأة:

من أهم ما يميز العلاقات الانسانية الجيدة هو قدرتها على اتاحة الفرصة لتكيف العاملين مع الواقع، فمن أهم سمات العاملين الناجحين نزعتهم الى تقبل الواقع بدلاً من الهروب منه.

ومعنى التكيف مع الواقع أن يستطيع الفرد التلاؤم مع ظروفه الحاضرة بالمنشأة، فليس هناك ظروف مثالية يستطيع الانسان تقبلها في كل وقت وحين، بل أن هناك بعض الأوضاع والظروف التى قد تقابل الانسان ولا يستطيع تقبلها، وفي هذه الحالة تتضح جوانبه القوة في الشخصية التى تستطيع تحصين نفسها بحيث يمكنها التوافق والتعايش مع هذه الظروف الجديدة غير المتقبلة.

أما الاشخاص الذين يندبون حظهم، ويعتبرون أنفسهم ضحية للواقع، فيحسبون بالأسى لذلك من أنفسهم، أو يلومون أنفسهم والآخرين على الظروف غير الملائمة التى تقابلهم في العمل فهؤلاء الاشخاص سيئو التوافق.

والفرد السوى يتقبل الحقيقة بأن الحياة صعبة في الغالب ويعتبر أنه يستطيع تحقيق نجاحه الى حد كبير من خلال فشله واخفاقه وخيبة أمله.

وأما الفرد حسن التوافق فانه يؤمن بالحقيقة أن الحياة

كفاح لا ينتهى، وفيها ترتطم أهداف الانسان بقوى مقاومة خارجية ومن خلال هذه المقاومة تنمو الشخصية وترتقى وتبدع وتزدهر.

والشخص السوى الذى يتكيف مع الواقع لا تجده مشدوداً الى الماضى بقدر ما يكون مشدوداً الى المستقبل، وهو يؤمن بعدم امكان اعادة الماضى من جديد، وأن أمس الذى مر على قربه يعجم أهل الأرض عن رده، وأن عقارب الساعة لا ترجع الى الوراء.

فالشخص السوى لا يثبت على الماضى عند مرحلة عمرية معينة.

والشخص السوى لا يحاول الهروب المستمر الى عالم الخيال والأوهام حيث يجد كل شئ على مايرام في عالم الاحلام، لأنه يقبل الواقع كما هو، ولا يحاول أن يزيف هذا الواقع أو يخدع نفسه بغير الحقيقة التى يكون عليها هذا الواقع.

وتتطلب العلاقات الانسانية الجيدة ضرورة الرضا

والتكيف مع الواقع الفعلى للمنشأة التى يعمل بها.

٢- التوافق الاجتماعى مع العاملين القيادة بالمنشأة:

تتطلب العلاقات الانسانية الجيدة قدراً من التوافق الاجتماعى مع كل من العاملين والقيادة بالمنشأة فكلما كان هناك توافقاً كانت العلاقات الانسانية جيدة بالمنشأة والعكس صحيح.

وكلمة توافق "Adjustement" يقصد بها من الناحية اللغوية التقرب والوفاق، وتشير الكلمة الى موقف اجتماعى معين يتم فيه انسجام بين طرفين.

وفي لغة العلاقات الانسانية توافق للدلالة على حالة التقارب بين طرفين يسعى كل منهما الى اضعاف عناصر الخلاف بينه وبين الطرف الآخر، وتنمية عناصر الاتفاق.

فعملية التوافق عملية دينامية راقية تتم عن وعى بأهمية التناغم بين أفراد المنشأة وبذلك تختلف كلمة توافق "Adjustment" عن كلمة تكيف "Adaptation" والتى

تعنى التحرك من جانب الشخص الذى يعمل بالمنشأة لكى يتكيف مع أوضاع المنشأة وذلك حتى يستطيع تحقيق أهداف المنشأة من جهة وتحقيق أهدافه الشخصية أيضاً من جهة أخرى.

ومن جهة أخرى تختلف كلمة توافق عن كلمة ملائمة "Accomedaton" فكلمة ملاءمة أو مواءمة يقصد بها العملية التى يتم تدريب وتغيير الشخص العامل حتى يصبح في وئام ورضا مع المؤسسة أى التنازل عن الفردية أو الجزئية المتميزة للدخول في الطابع العام الذى يغلب على المنشأة أو المؤسسة التى يعمل بها الشخص.

كما يعنى التوافق التغيرات والتعديلات السلوكية الضرورية لاشباع الحاجات والاجابة على المتطلبات مما يمكن الفرد من إقامة علاقة متناغمة مع المنشأة التى يعمل فيها من عاملين وقيادة.

والعلاقات الانسانية الجيدة هى التى تستطيع أن تحقق توافقاً مع الحاجات الانتاجية بالمنشأة دائمة التغير، لأن عملية

التوافق لا تتوقف عند لحظة معينـة، فانـه كلمـا تم توافـق طبقـا لظروف اجتماعية معينة، ما تلبث هـذه الظروف أن تتغير مما يستدعى توافقا جديـدا، خاصـة في هـذا العصـر، حيـث ايقـاع الحياة الانتاجية سريعاً ومتجدداً ومتلاحقاً، ولهـذا فانـه يتطلب مرونة كبيرة تلبى حاجات المجتمع الحديث الى التوافق الدينـامى بالمنشآت الانتاجية.

٤- التمسك ببعض المبادئ التي تساعد على تطويـر العمل بالمنشأة:

تتميز العلاقات الانسـانية الجيـدة بضرورة توافر بعض المبادئ التى تساعد على تطوير العمل بالمنشـأة، حيـث تسـاعد هذه المبادئ في بناء علاقات جيدة بالمنشأة.

وتتجه المنشآت الى اتخاذ بعض المبادئ كيما تستعين بها في تكوين خطط بناءه لبرامج العمل بالمنشـأة وتحـاول أن تجعل من هذه المبادئ قواعد خلقية تتفق مع أهداف المنشأة وأهـداف العـاملين بهـا، ومن ثم تصبـح عمليـة إدارة الأفـراد محققـه الأهداف في هذه المنشأة.

وقد ترتكز هذه المبادئ التي تعتنقها المنشأة في توجيه أعمالها، على معتقدات فكرية أو عملية أو معايير مثالية أو على خبرات شخصية.

ومما هو جدير بالذكر أن الشخصية السوية حسنة التوافق تتمتع بزاد اخلاقي معنوى يوجه سلوك الفرد في مواقف العمل المختلفة، ويحدد علاقاته بالآخرين.

ومن المعروف أن العلاقات الانسانية تتطلب بعض المبادئ الأخلاقية، وغالبا ما تتأثر هذه المبادئ الأخلاقية بالعقيدة الدينية، ان لم تكن مستندة عليها بالفعل، وهم يعتبرون الدين خبرة شخصية تغنى حياتهم وتشبع حاجاتهم، أما الأشخاص غير الاسوياء أو سيئوا التوافق، فيميلون الى رفض الدين ويدعون الإلحاد، أو يتعلقون ببعض الدعاوى أو التيارات الدينية المتطرفة التي ترتكز أكثر على الشكل لأعلى جوهر الدين، أو ترتكز على الممارسات والطقوس الدينية أكثر مما ترتكز على المبادئ الدينية.

والأشخاص الاسوياء يتبنون مبادئ واقعية، في حين أن الأشخاص غير الأسوياء يتبنون مبادئ غير واقعية.

وكلما تمتعت الشخصية السوية ببعض المبادئ التى تتمسك بها كلما دعا هذا الى احترام الآخرين لهذه الشخصية، وكلما اكتسبت مكانة كبيرة في الهيئة الاجتماعية التى توجد وتعايشها هذه الشخصية.

هـ الاستقلالية والقدرة على التوجيه واتخاذ القرار:

لا ريب في أن من أهم ما يميز القيادة الناجحة هو القدرة على اتخاذ القرار المستقل التابع من ارادة مستقلة والمتحرر من التبعية.

وتتطلب القدرة على اتخاذ القرار المستقل الثقة في القدرات الخاصة والامكانيات التى يتمتع بها الشخص صاحب القرار.

فالشخص السوى أكثر تحرراً في تقرير مصيره واتخاذ القرارات الخاصة بأمور المنشأة التى يعمل بها، وكذلك أموره

المصرية، وجميع أوضاعه.

وليس معنى ذلك أن الإستقلالية في اتخاذ القرار تفترض نوعاً من الغرور أو الدكتاتورية المطلقة، لكن الاستقلالية تستبعد التبعية للغير، أو أن تكون ذيلاً لشئ آخر حتى تستطيع المنشأة أن تحقق انجازاً سريعاً في بعض الأمور التى تتطلب انجازاً سريعاً يحقق أهداف المنشأة ولا ينتظر الحصول على التوجيهات من جهات أخرى فيتعطل سير العمل بالمنشأة.

ولذلك فإن القيادة الحازمة بالمنشأة هى التى تمتلك القدرة على الاستقلالية في اتخاذ قراراتها ولها القدرة في نفس الوقت على توجيه ذاتها طبقاً لبعض المبادئ التى تعتز بها أو تحترمها المنشأة في سبيل زيادة الانتاج.

ومن المعروف أن التبعية المطلقة تعتبر من خصائص الطفولة وبصفة خاصة الطفولة المبكرة، فالطفل في سن مبكرة لا يستطيع التحرر من تبعيته لأمه حيث تعتمد على أمه اعتماداً كلياً في كل أمور حياته، ولا يستطيع مواصلة الحياة بدونها.

ومن ثم فقد يكون الشعور بالتبعية أو عدم القدرة على الاستقلال راجعاً الى عوامل مرضية بسبب النكوص الى الطفولة في مرحلة الرشد حينما ينكص الراشد الى مرحلة الطفولة طالباً التبعية الطفلية، أو التبعية التى كان يتمتع بها وهو طفل صغير.

ولذلك فان الشخصية سيئة التوافق قد تشعر بعدم امكان الاستقلالية بسبب سيطرة بعض المشاعر المرضية.

أما الشخص الذى يملك القدرة على توجيه ذاته فانه أقدر على احترامه لنفسه، لأن أسلوب حياته نابع مع اختيار ذاتى مسئول، وذلك على العكس من الشخص الذى يخشى المسئولية ومن ثم اتخاذ القرار بسبب شعوره بعدم الكفاية لتحمل المسئولية.

٦- الارادة والمسئولية:

الارادة تعنى قدرة الفرد الداخلية على مقاومة الاغراءات الخارجية من حوله، والابتعاد عن جميع المؤثرات

التى قد تغريه على اتيان بعض المسالك التى لا تتفق مع مبادئ المجتمع والجماعة التى يعيش فيها.

والارادة تعنى قدرة الشخص على مقاومة الأفكار التى قد تسمى بالأفكار الشيطانية، والقدرة على التغلب عليها وقهرها واستبعادها استبعاداً مطلقاً من حيز الشعور.

ومعنى الارادة فى لغة العلاقات الانسانية أن تكون الشخصية لها القدرة التامة والسيادة المطلقة على توجيه الأمور بحيث تستطيع أن توجهها فى الاطار الصحيح لأهداف المنشأة، وبحيث يمكنها استبعاد المسالك الانحرافية التى قد تؤدى الى فشل المنشأة فى تحقيق أهدافها المجتمعية.

وكلما تمتعت المنشأة بقدر من العلاقات الانسانية الجيدة كلما كانت قدرتها على الضبط كبيرة، وكانت قدرتها على السيطرة معقولة بحيث تظهر الشخصية فى صورة متزنة يرضى عنها المجتمع، وتتفق مع المعايير التى تقرها الجماعة.

ويترتب على الارادة القوية عند الشخص السوى القدرة

على اتخاذ القرار الصحيح كما يترتب على اتخاذ القرار تحمل مسئولية هذا القرار من جانب الشخص صاحب القرار.

ومن ثم فان قوة الارادة يترتب عليها القدرة على تحمل المسئولية، والشخص السوى يتقبل المسئولية ازاء نفسه، وازاء سلوكياته بصفة عامة، ويتحمل نتيجة اخطائه، حيث يتقبل النقد من الآخرين اذا أخطأ، ثم أنه لا يتقبل النقد لمجرد النقد، لكنه يتقبل النقد وعقله مفتوح استعداداً لتصحيح الخطأ ان كان قد أخطأ.

فالشخص السوى الذى يستطيع تحمل المسئولية له القدرة على مواجهة نفسه بما قد يقع فيه من أخطاء، ويتصدى لهذه الأخطاء ويقوم بتصحيحها، فهو يواجه المشكلات ولا يهرب منها، ويتصدى للصعاب ولا يزوغ أمامها.

أسئلة متنوعة على الفصل

(١) تلعب إدارة الأفراد دوراً هاماً في زيادة انتاج العاملين بالمنشآت. اشرح دور إدارة الأفراد في رعاية العاملين منذ التحاقهم بالخدمة وحتى تركهم للخدمة.

(٢) اشرح دور إدارة الأفراد في تحقيق العلاقة الوظيفية الجيدة من أجل سعادة العاملين ورضاهم.

(٣) إن إدارة الأفراد تقوم بدور هام في تقويم أداء العاملين وقياس مدى تقدمهم في العمل.

اشرح دور إدارة الأفراد في تحقيق التوازن من خلال العلاقات الفنية من أجل الكفاية الانتاجية.

(٤) اشرح أهمية العلاقات الانسانية في إدارة الأفراد المطورة.

أسئلة متنوعة على الفصل

(١) اشرح أهم خصائص العلاقات الانسانية الجيدة بالمنشآت الانتاجية؟

(٢) اشرح أهم آثار العلاقات الانسانية على معدل الانتاجية بالمنشآت.

(٣) من أهم صفات العلاقات الانسانية الجيدة التوافق الاجتماعي مع العاملين والقيادة بالمنشأة.
اشرح هذه العبارة مؤيداً وجهة نظرك بالأدلة العلمية.

(٤) يؤدي التمسك ببعض المبادئ التي تساعد على تطوير المنشأة الى انخفاض معدل دوران العمل بالمنشأة.
اشرح هذه العبارة شرحاً علمياً موجزاً.

(٥) يعتبر التكيف مع واقع العمل بالمنشأة من أهم عوامل الصحة النفسية للعاملين. اشرح ذلك مبيناً أثره على المنشأة والانتاجية.

أسئلة متنوعة على الفصل

(١) هناك علاقة بين المسئولية والحرية الممنوحة للعاملين في المنشآت الانتاجية.

اشرح حدود العلاقة بين الحرية والمسئولية بالنسبة للعاملين بالمنشآت.

(٢) اشرح حدود قدرة الموظف في التصرف في بعض الأمور في المنشأة في ضوء فهمك لموضوع المسئولية والضبط بالمنشأة.

(٣) ما العلاقة بين الحرية والمسئولية بالمنشآت الانتاجية في ضوء فهمك بطبيعة وخصائص العلاقات الانسانية الجيدة.

الفصل الحادى عشر

دراسة القيادة والادارة من منظور العلاقات الانسانية

دراسة القيادة والادارة من منظور العلاقات الانسانية

تعتبر القيادة والادارة من المفاهيم الأساسية التى تقع في دائرة اهتمام العلاقات الانسانية، وذلك للآثار الانتاجية التى تترتب على حسن القيادة والادارة أو العكس، ولذلك حظيت هذه المفاهيم باهتمام كبير من جانب الدراسة العلمية للعلاقات الانسانية.

فعملية الادارة لا يمكن تفسيرها ولا فهمها إلا من خلال السلوك الانسانى الذى يوضحها ويحدد أبعادها، فلا يمكن أن تقيم بناء من النظم والنظريات الادارية من غير أن نضع في أذهاننا كيف يمكن أن تترجم هذه النظم وتلك النظريات الى سلوك إنسانى فعلى يلتزم به الناس ويطبقونه في الحياة العملية، ولكى نوضح علاقة الادارة بالسلوك الانسانى يجب علينا أولا أن نقدم تعريفاً لمفهوم الادارة أو ماذا يقصد بالادارة؟

هناك تعريف للادارة بأنها "علم وفن يتعلقان بالتفاعل الروحى بين قائد موجه لمجموعة من البشر، وبين المجموعة التى

يوجهها ويشرف عليها، مستهدفاً من وراء ذلك تحقيق أهـداف مرغوب فيها[1].

وثمة تعريف آخر للادارة مؤداه:

أن الادارة هـى مراحـل اتخـاذ القـرارات والرقابـة علـى أعمال القوى الانسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرهـا، وهذا القول ينطبق حيثما يضم اثنان أو أكـثر جهودهـم للقيـام بعمل ما[2].

والواقع أن مفهوم الادارة بمنطق العصر الذى نعيش فيـه أو مع مما تضمنه هذا التعريف، فإن مفهوم الادارة لم يعد قاصراً على مراحـل اتخاذ القـرارات والرقابـة على أعمـال القـوى الانسانية بقصد تحقيق الأهداف السـابق تقريرهـا، بـل أنـه مـع ذلـك يشـمل الوسـائل الصحيحـة التـى تتخذهـا المنشـأة لأداء الأعمـال بقصـد الحصـول علـى أفضـل النتـائج بـأقل الجهـود

---

(١) كمال حمدى أبو الخير: الادارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس القاهرة، ص ٢٤٠.

(٢) المصدر السابق، ص ٢٤١.

الممكنة، ولها في سبيل ذلك أن تستعين بوسائل التدريب والتمرين التي تساعد على اتقان العمل. مع مراعاة العلاقات الانسانية لأنها تعتبر جزءاً لا يتجزأ من علاقات العمل، التي تقوم على التفاهم والمصلحة المتبادلة، والعمل لما فيه مصلحة القوى العاملة بجانب مصلحة أصحاب الأعمال، مما يعود عليهما وعلى الدخل القومي بأفضل النتائج ولهذا يتزايد الاهتمام في مختلف الدول الناهضة نحو أهمية تطبيق الأساليب العلمية في ادارة العنصر الانساني وما يقوم به من نشاط[1].

وقد كان لهذه المحاولات آثاراً ايجابية في الاعتماد على العلم وقد انعكست هذه الآثار على العلاقات الصناعية بين الادارة والعاملين ونقاباتهم، كذلك تطورت أساليب الادارة في التعامل مع المستهلكين بناء على الدراسة العلمية لاحتياجاتهم ودوافع سلوكهم.

وقد كانت العلوم السلوكية هي ناتج محاولات التوحيد والتكليف بين العلوم الانسانية الأساسية التي تشترك في دراسة

---

(١) المصدر السابق، ص ٢٤١.

السلوك الانساني بالخصائص الآتية:

(١) الاعتماد على الدراسة الشاملة لكل مظاهر وأبعاد السلوك الانساني دون الاقتصار على بعض جوانبه.

(٢) الاعتماد على المنطق العلمي وأساليب البحوث العلمية بما تقوم عليه من تحديد للظواهر ووضع الفروض حو مسبباتها ثم تجميع المعلومات لاختيار الفروض والتوصل بذلك الى حقائق ومفاهيم تفسر السلوك، وقد تصل الى مستوى القانون أو المبدأ.

(٣) تفسري وتحليل مظاهر السلوك الانساني.

(٤) التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة تحت ظروف محددة.

(٥) بناء النماذج التي تساعد الادارة في السيطرة على أنماط السلوك وتوجيهها بما يحقق الأهداف المقررة[١].

---

(١) علي السلمي: السلوك الانساني في الادارة، مكتبة غريب، القاهرة، ص ١٨.

خصائص السلوك الناجح في الادارة وأهميته في العلاقات الانسانية

يمكن القول بأن قدرة الادارة على تحقيق ما تصبو اليه من أهداف تتوقف (جزئياً) على ما تقوم به مجموعات مختلفة من الأفراد من تصرفات وأفعال.

ان العنصر البشرى ممثلاً في أنماط السلوك المختلفة التى تصدر عن الأفراد في المواقف المختلفة يعتبر عاملاً أساسياً في تحديد نتائج العمل والنشاط في مختلف المجالات الادارية[1].

ولقد اعترفت الادارة منذ سنوات طويلة بأهمية السلوك الانسانى وأثره في تحديد ما يمكن أن تصل اليه من نتائج، وذلك حينما واجهت الادارة العديد من المشكلات الادارية الناجمة عن قصور مناهجها عن السلوك الانسانى، وعجز مصادرها التقليدية عن توفير معلومات صحيحة، ومتكاملة حول طبيعة الفرد وسلوكه، فقد اتجهت الادارة الى البحث عن مصادر علمية تساعدها في ادراك حقيقة العنصر الانسانى.

---

(١) على السلمى: مصدر سابق، ص ٢٤

ومن ثم فقد اتجهت الادارة الى دراسة علم النفس لفروعه المختلفة وقد كان لهذه المحاولات في الاعتماد على العلم آثار ايجابية انعكس أساساً على العلاقات الصناعية بين الادارة والعاملين ونقاباتهم وكذلك في التعامل مع المستهلكين(١).

وهناك عدد من الخصائص الأساسية التى تميز المدير الناجح في ادارته لعمله من أهم هذه الخصائص مايلى:

(١) أن يكون المدير على وعى تام، ومقدرة عالية، وفهم بحقيقة دوره من ناحية، ومركزه أو مكانته من ناحية أخرى.

(٢) أن يكون ملماً بأعمال التخطيط والرقابة، وما يتطلبه ذلك من أعمال ادارية فرعية، بهدف التنسيق والتخطيط بين هذه الأعمال باستخدام أقصى كفاءة ممكنة.

---

(١) المصدر نفسه، ص ١٥، ص ١٦.

(٣) أن تكون أهداف وأسس المبادئ العلمية التى تحكم أعمال التنظيم والإدارة واضحة وضوحاً تاماً في ذهن المدير.

(٤) القدرة على التأثير في سلوك معاونيه أثناء قيامهم بأعمالهم وذلك حتى يمكن تحقيق أكبر قدر من الانجاز.

(٥) وضوح القرارات أو الأوامر الصادرة منه الى معاونيه، بحيث يتجنب أى نوع من اللبس أو الغموض عند العاملين وبحيث لا يمكن الاختلاف على تفسيرها وفهمها.

(٦) أن تكون القرارات والأوامر الصادرة من المدير في حدود طاقة العاملين، بحيث لا تتعدى قدراتهم وامكانياتهم.

(٧) الايمان بأهمية الحوافز كدوافع للانجاز، والوصول الى أعلى كفاءة ممكنة للعمل من طريق اعطاء الحوافز للعمل الذى يحقق مزيداً من الانجاز.

(٨) أن تكون القرارات والأوامر مقنعة بالنسبة للعاملين

بحيث يؤدى هذا الاقتناع الى أن يقوم العاملين بتنفيذ هذه الأوامر بروح معنوية عالية وحماس شديد.

(٩) أن يراعى في القرارات والأوامر عدم الاضرار بمصلحة المؤسسة أو الاضرار بمصلحة العاملين في المؤسسة.

(١٠) اختيار القرار على أساس مدروس، ويستحسن أخذ رأى العاملين أو استشارتهم في القرار قبل اتخاذه.

القيادة ودورها في تطوير العلاقات الانسانية

تلعب القيادة دوراً هاماً في تطوير العلاقات الانسانية بالمنشآت الانتاجية، فالقائد يحتل مكانة معينة في نفوس العاملين بالمنشأة، وكلما كان القائد ممثلاً للقدوة الطيبة الصالحة ساعد ذلك على تماسك جماعة العاملين بالمنشأة التى يتولى قيادتها، والعكس صحيح.

وتختلف مستويات القيادة من قائد الى آخر كما تختلف أيضاً بحسب طبيعة الجماعة التى يقوم على قيادتها.

فهناك القائد الذى يستطيع أن يؤثر تأثيراً جيداً في التابعين له، ويمتلك قدرة كبيرة على توجيههم وادارتهم، ويتوقف ذلك بطبيعة الحال على قدرته على السيطرة على المواقف ومدى تمكنه من حل المشكلات التى تواجه العاملين.

غير أن هناك خلط كبير بين مفاهيم القيادة والرئاسة، ونعرض الآن لأهم الفروق بين هذه المفاهيم.

أولاً: مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة:

يجمع كثير من الباحثين على أن هناك فرقاً بين مفهوم "القيادة" ومفهوم "الرئاسة".

وترجع طبيعة هذه الفروق إلى طبيعة وخصائص مفهوم القيادة واختلافها عن مفهوم الرئاسة.

ويكمن الفرق بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة، في أن القائد شخص نابع من خلال جماعة معينة، يعبر عن مشاعرها وأفكارها، وأهدافها، فالقائد في داخل الجماعة هو عبارة عن غصن من أغصان الشجرة أو أحد فروعها بحيث لا يمكنك أن ترى فرقاً جوهرياً بين هذا الفرع والفروع الأخرى، أو بين هذا الغصن والأغصان الأخرى. فكذلك القائد هو جزء من الجماعة لا يتميز على أحد أعضائها بخاصية معينة إلا من حيث أنه يحمل مسئولية تحقيق أهداف الجماعة التى ينتمى اليها فالقائد يستمد سلطاته من داخل الجماعة وليس من خارجها، ويستمد طاقته على العطاء والبذل من خلال ثقة أعضاء الجماعة فيه وفي قدراته المختلفة.

أما مفهوم الرئاسة فانه يختلف عن ذلك اختلافاً جوهرياً من حيث أن الرئيس هو عبارة عن شخص مفروض على الجماعة التى يرأسها وليس لها دخل في اختياره أو وضعه في هذه المكانة، ومن ثم فقد يكون هناك ثمة تباين بين شخصية الرئيس من ناحية والجماعة التى يرأسها من ناحية أخرى، كما قد يكون هناك عدم انسجام بين شخصية الرئيس وأعضاء الجماعة، وكذلك أهدافها ومشاعرها وأمانيها.

غير أن الاختلاف بين مفهوم القيادة والرئاسة على النحو السابق لا يعنى أن كل رئيس لجماعة لابد وبالضرورة أن لا يكون متفقاً معها في الأهداف والمشاعر، ولكن قد تكون هناك رئاسة تعى مشاعر الجماعة وتحاول فهمها ثم تتخذ القرارات التى تتفق مع ضمير الجماعة بصفة عامة، ولا تحاول أن تخرج على التقاليد العامة التى ترعاها الجماعة، وتحاول تحقيق أهدافها.

وبالرغم من ذلك فان مفهوم القيادة يشير الى ظاهرة اجتماعية سوية، وهى تعبر عن فهم الجماعة لحاجاتها، وتعبر

عن ارادتها لتنظيم هذه الحاجات عن طريق أفراد لهم من الاستعدادات الخاصة ما يؤهلهم لتحقيق هذه الحاجات، والقيادة على ذلك وسيلة من وسائل تحقيق أهداف الجماعة وحل مشكلاتها وتوجيه نشاطها الى اتجاهات اجتماعية ايجابية.

ويخطئ من يظن أن القيادة ظاهرة فردية ذاتية لأن الواقع ان القيادة ظاهرة اجتماعية تخص الجماعة لانها تمثل وحدة الجماعة، كما أنها تربط بين المهارات والحماس والصبر والرؤية المطلوبة في عملية تخطيط المجتمع.

والقائد قبل كل شئ ينبغى أن يدرك المفاهيم الجماعية ولو لم يكن على علم بهذه المفاهيم فلن يكتب له النجاح، ولذلك فالجوانب الاجتماعية في القائد تسبق أهميتها الجوانب الشخصية.

وكما تدل أبحاث "هولنج ورث" فان القائد ليس وجوبا أكثر الناس ذكاء، ولكن ينبغى أن يكون له قوة التأثير في الجماهير، وله من الاتزان الانفعالى والنضج العاطفى ما يؤهله

للتأثير في الناس وتقبل نقدهم بحيث يشعرهم بقوتهم كما يشعرهم أيضاً بقوته.

بعض التعريفات لمفهوم القيادة:

هناك تعريف للقيادة بأنها "القدرة على احداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم، وتوجيههم نحو تحقيق أحد الأهداف".

وتعريف آخر للقيادة بأنها: "القائد الناجح هو ذلك الشخص الذى يعطى اهتماماً كبيراً لمختلف القوى المؤثرة التى تتعلق بسلوكه في أى وقت من الأوقات يفهم بدقة نفسه، والأفراد والجماعة التى يتعامل معها، ويفهم الشركة والمحيط الاجتماعى العريض الذى يعمل فيه، وهو من المؤكد قادراً على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مرؤوسيه"[1].

كما تعرف القيادة: على أن "القائد هو الشخص الذى يكون له تأثير واضح على شخصية الجماعة ويتضمن هذا

---

(١) كمال أبو الخير: الادارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص ٣٤٥.

التأثير التفاعل المتبادل بينه كقائد وبين جميع أعضاء الجماعة التي يعمل من أجلها".

ومن ثم فان عملية القيادة تعبر عن ذلك العنصر الانساني الذى يجمع مجموع من العاملين ويحفزهم الى تحقيق أهداف التنظيم ان القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد، ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد، والمجموعة، وظروف التنظيم، أن القائد الناجح هو الذى يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعة واقناعهم بأن في تحقيق أهداف التنظيم نجاحاً شخصياً وتحقيقاً لأهدافهم الشخصية"[١].

هذا وتختلف وظائف القائد بحسب الجماعة التى يقودها وقد أجريت العديد من الأبحاث لتحديد أبعاد السلوك بالنسبة للقائد، وكانت من أهم نتائج هذه الأبحاث أن من أهم وظائف القائد ما يلي:

(١) التخطيط لأهداف الجماعة، ووضع التصورات لأهم

(١) على السلمى: المصدر السابق، ص ٢٢٣.

الظروف العابرة في مضمون الرسالة موضوع الاتصال.

ومن ثم يجب على الأخصائي الاجتماعي مراعاة هذا البعد حيثما يتنقل أو يستقبل الرسالة موضوع الاتصال، وليس معنى أن تكون الخاصية مؤقته أوعابرة أنها قليلة الفتات أو ضعيفة الأهمية، أو قليلة الجدوى عن الخواص الدائمة الثابته، لأن هناك بعض الخواص المؤقتة التي تطرأ في حياة المجتمعات ويشعر المجتمع بأهميتها ويستحسنها ويحافظ عليها تصبح فيما بعد خصائص دائمة لهذا المجتمع ولنضرب مثالا لذلك، ففي المجتمعات الأوربية أصبح شعار "المحافظة على البيئة" من الخصائص القيمية الثابته لحياة هذه المجتمعات الآن بعد ما كانت مجرد شعارات تطفو على السطح بسبب زيادة تلوث البيئة وفسادها ولذلك فان بعضا من الخصائص المؤقتة أو العابرة قد تنقلب الى خصائصها ثابته دائمة في حياة المجتمعات، ومن ثم لا يمكن التهوين من شأن الخصائص العابرة أو التقليل من أهميتها.

العمومية:

ويقصد بهذا البعد مدى اتجاه الرسالة موضوع الاتصال للخصوصية أو الانتشار، ومدى صلاحيتها بالنسبة للعامة أو الخاصة. وفي هذا الصدد يمكن تقسيم هذه الخاصية الى بعدين أساسيين:

(أ) رسائل ذات خصائص عامة.

(ب) رسائل ذات خاصية خصوصية.

(أ) رسائل ذات خصائص عامة:

ويقصد بهذا النوع من الرسائل موضوع الاتصال تلك الرسائل التي لا يهدف منها المرسل أن تقتصر على فئة خاصة أو طبقة معينة فهي رسائل تتمتع بخاصية العمومية، أى أن محتوياتها صممت من أجل انتشارها على جميع المستويات والفئات.

وفي هذا الصدد يكون مجتمع المستهدفين بالرسالة شاملاً

كل الفئات لا يقتصر على فئة دون غيرها أو طبقة أو جماعة معينة.

وعلى المرسل أن يكون واعياً لكل نمط من الأنماط في الرسائل بحيث يميز بين الرسائل التي يمكن أن تصلح محتوياتها للانتشار على جميع المستويات والأخرى التي لا تصلح الا لفئات معينة.

فهناك رسائل لا تصلح مع مجتمع الأمية ولا تتناسب إلا مجتمع المثقفين، وهناك رسائل لا يتناسب مضمونها ومحتوياتها إلا المجتمعات الريفية، ولا تلائم خصائص المجتمعات الحضرية.

وبالرغم من ذلك فإن هناك رسائل اتصالية يمكن أن تجمع بين جميع فئات المجتمع ريفه وحضره، وتضم جميع مستوياته بلا تفرقة، وتلك هي الرسائل التي تتمتع بخاصية العمومية.

(ب) رسائل ذات خاصية خصوصية:

وتشير الى ذلك النمط من الرسائل الذى يوجه الى فئة بعينها أو طبقة خاصة أو مجتمع محدد أو غير ذلك مما يعنى تحديدا أو تخصيصاً للمستهدفين بالرسالة موضوع الاتصال.

وفي هذه الحالة يجب أن تحمل محتويات الرسالة الخصائص والسمات التي تحدد تميزها لفئة ما من الفئات دون غيرها.

وترجع فلسفة التخصيص الى أن ما يصلح لمجتمع معين من الرسائل الاتصالية قد لا يصلح لمجتمع آخر، وما يناسب فئة معينة قد لا يلائم أخرى، لأنه بالرغم من أن ثمة ثقافة واحدة تضم المجتمع كله ريفه وحضره وفئاته المختلفة إلا أن فكرة خصوصية الثقافة لكل فئة قائمة ولا يمكن اغفالها أو نسيانها أو تجاهلها، وليس أدل على ذلك من تنظيم النقابات المهنية داخل المجتمع الواحد.

فما تنظيم النقابات المهنية إلا استجابة لتجمعات ثقافية متشابهة الخصائص أدى الى ظهور هذه التنظيمات النقابية بالصورة التي تبدو عليها في المجتمعات فظهر ما يسمى بنقابة

المعلمين، ونقابة الأطباء، ونقابة المحامين، ونقابة الصحفيين... الخ من النقابات المهنية التي تشير تجمعاتها الى رغبة في حزم أو جمع الخصائص الثقافية المتشابهة في أوعية فكرية مميزة بحسب الانتماء المهنى لكل وعاء من هذه الأوعية.

ومن ثم فان خصوصية الثقافة لفئة ما تكون واردة في جميع الأحوال مهما تشابهت الموجهات الثقافية في المجتمع الواحد، ومن هنا كان أهمية الاشارة الى هذا البعد "بعد العمومية" في تكوين وبناء رسائل الاتصال.

وعلى الاخصائي الاجتماعى أن يعمل جاهداً على الاستفادة من هذا البعد في تكوين وبناء الرسائل موضوع الاتصال.

أسئلة متنوعة على الفصل

(١) ما المقصود "بالاتصال" في العلاقات الانسانية؟
اشرح هذا المفهوم موضحاً أهميته في العلاقات الانسانية بالمنشأة.

(٢) اشرح أهم الأهداف العلمية للاتصال في العلاقات الانسانية بالمنشأة.

(٣) اشرح أهم مكونات الاتصال، تناول بالشرح أهميتها في سير العمل بالمنشآت.

(٤) تتعرض عملية "الاتصال" لعدد من المعوقات بمنشآت العمل.
اشرح أهم هذه المعوقات. وأساليب التغلب عليها.

(٥) اشرح أهم مهارات الاتصال الواجب توافرها بالمنشآت الانتاجية موضحاً أثرها في تحقيق أهداف المنشأة.

(٦) اشرح أهم مجالات الاتصال في العلاقات الانسانية.

(٧) هناك دور الاتصال في تدعيم العلاقات الانسانية بمنظمات العمل.
اشرح طبيعة هذا الدور محدداً أهم خصائص الاتصال بمنظمات العمل وأهميته في تدعيم العلاقات الانسانية بالمنشآت.

فيه، ولجميع القوى المؤثرة في المجال والتى تتفاعل وتتداخل بعضها مع البعض الآخر، وبذلك يصبح الاجراء الذى يتخذه في موقف معين، وفي وقت معين غير صالح للتطبيق في موقف يبدوا مشابهاً في كثير من العوامل.

ولعل هذا يشير الى أن عملية التخطيط لقيادة ناجحة ليست من الأمور الهينة، وينبغى أن ننبه الى أنها عملية معقدة، ومع ذلك فهى ضرورية للغاية.

فنحن في مسيس الحاجة الى تستغل الامكانيات البشرية الى أقصى حد ممكن، فقد اهتممنا في السنوات الأخيرة بالتنمية الاقتصادية، وباستغلال جميع الثروات المعدنية والمائية والسمكية والصناعية، ويبدو أنه آن الأوان لنركز الضوء على الثروة البشرية مبتدئين باعداد القادة الاداريين وبتحويل الرؤساء الحاليين الى قادة منتجين.

ويتطلب ذلك من القائد أن ينمو هو شخصياً وعليه أن يعمل على تنمية قدراته في الاتجاهات التى تؤدى الى زيادة

الانتاج. كما أن عليه أن يطلع ويبحث في الوسائل العلمية التى تؤدى الى القيادة الناجحة، وأن يستعين بمن يساعده على الوقوف على أحدث ما وصل اليه العلم في النواحى التى يكون مسئولاً عنها، سواء كان انتاجاً أو تمويلاً أو تسويقاً أو تنظيماً أو ما الى ذلك[1].

---

(١) مختار حمزة: الحاجة المتزايدة الى القيادة الادارية، قراءات في علم النفس الاجتماعى في البلاد العربية، اعداد لويس كامل مليكة، ص ٤٣٧، ص ٤٣٨.

أنواع القيادة ودورها في تدعيم العلاقات الانسانية

اذا كان مفهوم القيادة يتطلب أن يكون القائد مؤثـراً في الجماعة التى يتولى قيادتها وأن يكون متفاعلاً معهـا، ومتعايشـاً مع أفكارهـا ورغباتهـا وآمالهـا، فـان القـائد لابـد وأن ينبـع أو يستخرج من داخل الجماعة بحسب هذه المبادئ، وبـالرغم مـن ذلك فإن كل قيادة أو كل قائد لا يشبه الآخر تماماً، فان هنـاك اختلافات بين قائد وآخر بحسب الشخصية التى يتمتع بها كـل واحد منهم.

هذا فضلاً أن هنـاك اختلافـات في نـوع القيـادة، قـد لا ترجـع الى شـخصية القـائد نفسـه، وانما قـد ترجـع الى عوامـل وظروف أخرى مثل المصادر والأسس العلمية أو الفلسفية التى يعتمد عليها القائد في تفسـيره لمفهـوم القيـادة، وبالتـالى يـترتب على هذا التفسير فهمه للدور الـذى سـيقوم بـه القـائد، أو مـا ينبغى أن يقوم به.

وفي ضوء ذلك يمكن أن تتعدد أنواع القيـادات، ويمكـن

ان تتخذ اشكالاً مختلفة ومتنوعة، ويمكن تصنيف أنماط هذه القيادة وأنواعها الى الأنماط التالية:

(أ) القيادة الديمقراطية.

(ب) القيادة الأوتوقراطية.

(جـ) القيادة الايجابية.

(د) القيادة السلبية.

أ ــ القيادة الديمقراطية:

في القيادة الديمقراطية لا يستأثر القائد باتخاذ القرار الخاص بمصلحة الجماعة، بل يستشير معاونيه في اتخاذ القرار دائماً، وفي الأحيان التى يكون فيها القرار خاصاً بمصلحة جميع الأفراد في الجماعة، فانه قد يلجأ الى أخذ رأى جميع الأفراد ويتخذ القرار عن طريق موافقة الأغلبية المطلقة على هذا القرار.

وفي القيادة الديمقراطية لكل عضو الحق في ابداء رأيه صراحة دون حرج، حتى لو كانت هذه الأراء ضد قرارات أو أوامر القائد نفسه، وعلى القائد أن يستمع الى هذه الأراء وأن

يصغى اليها تماماً، وأن يكون رحب الصدر فيما يوجه اليه من نقد من جانب أفراد الجماعة.

وفي القيادة الديمقراطية تكون القرارات التى تتخذ من جانب القائد والجماعة بالأغلبية المطلقة، ملزمة للجميع بالنسبة للقائد والجماعة على حد سواء، وفي سبيل ذلك يتحمل كل عضو من أعضاء الجماعة نتيجة هذه القرارات سواء بالسلب أو الايجاب، ولا يتحمل القائد وحده تبعة أو مسئولية القرارات التى تصدر عن الجماعة عن طريق الأغلبية المطلقة.

ب - القيادة الأتوقراطية:

القيادة الأتوقراطية قيادة مغلسطية تركز سلطة اتخاذ القرارات في يد القائد وحده دون الجماعة، وفي هذه القيادة لا يسمح لأعضاء الجماعة بابداء الرأى، أو اظهار النقد للأوامر والقرارات التى تصدر عن القائد. وفي هذا النمط من القيادة يتحمل القائد وحده مسئولية اتخاذ القرار وتحمل تبعيته، وما يترتب عليه من مسئوليات.

ومعنى ذلك أن في القيادة الاتوقراطية تركيز للسلطات

وليس توزيعاً لها بهدف عدم تشتت المسئولية بين أفراد الجماعة.

جـ - القيادة الايجابية:

القيادة الايجابية قيادة متفاعلة مع جميع أعضاء الجماعة، وهى قيادة نشطة تهتم بجميع أمور الجماعة، حتى متطلبات الأفراد أنفسهم، فانها توليها اهتماماً كبيراً، وهى تهتم بصغائر الأمور مثل اهتمامها بالأمور الكبيرة تماماً.

والقيادة الايجابية لا تدير ظهرها لأية مشكلة قد يواجهها فرد صغير في الجماعة التى تتولى مسئولياتها.

وفي القيادة الايجابية تزداد مسئولية كل عضو في الجماعة، حيث تتطلب هذه القيادة تفاعل الأفراد مع القائد، وأن تكون ردود الأفعال من ناحية الجماعة بحيث تؤدى الى تقوية الجماعة وتقوية دور القائد في نفس الوقت.

د - القيادة السلبية:

القيادة السلبية يترك ظروف وأوضاع الجماعة للتيارات

المتنازعة التى قد توجد داخل الجماعة، وقد تقف القيادة السلبية موقف المتفرج من بعض القضايا التى قد تحدث داخل الجماعة، وذلك بحجة أن الجماعة قادرة على حل مشكلاتها من داخلها وحدها، ودون تدخل خارجي، وفي الحقيقة أن دور القائد يعتبر من أهم الأدوار بالنسبة للتدخل في حل المشكلات التى قد تواجه الجماعة ككل، أو قد تواجه أحد أفراد الجماعة.

أسئلة متنوعة على الفصل

(١) ما المقصود بمفهوم القيادة في العلاقات الانسانية؟
اشرح هذا المفهوم من وجهة نظر العلاقات الانسانية.

(٢) اشرح خصائص وسمات القيادة الناجحة في المنشآت الانتاجية وأثرها في معدلات الانتاج بالمنشأة.

(٣) يختلف مفهوم القيادة عن مفهوم الرئاسة من منظور العلاقات الانسانية. اشرح أهم هذه الفروق والاختلافات.

(٤) اشرح مفهوم "اليادة موقفية" من وجهة نظر العلاقات الانسانية. موضحاً اثر ذلك فى سير العمل بالمنشآت الانتاجية.

(٥) ما أهم أنواع القيادة؟ وما دورها في تدعيم العلاقات الانسانية بالمنشأة؟

(٦) اشرح المقصود بكل من:
(أ) القيادة الديمقراطية.
(ب) القيادة الايجابية.
(جـ) القيادة السلبية.
(د) القيادة الأتوقراطية.

الفصل الثانى عشر

الجماعات الرسمية
وغير الرسمية

الجماعات الرسمية وغير الرسمية بالمنشآت

يقصد بالجماعات الرسمية في نطاق العمل تلك الجماعات التى يجد الفرد نفسه عضواً فيها بحكم موقعه الوظيفى وتخصصه ومجاله، وبالتالى فهو يقضى جميع ساعات العمل داخل نطاق هذه الجماعة التى يعمل من خلالها، ومن ثم فهذه الجماعة تعتبر مفروضة على الشخص وليس له دخل في اختيارها.

أما الجماعة غير الرسمية فهى تلك الجماعة التى تنشأ وفقاً للظروف التى تجمع بين الأفراد في مناسبات مختلفة، وحينما تتكرر هذه المناسبات وتتكرر الاتصالات تتكون مثل هذه الجماعات، ويطلق عليها أحياناً اسم "التنظيمات غير الرسمية" أو الجماعات غير الرسمية.

وبصفة عامة فان التنظيم غير الرسمى ينشأ حيث توجد اتصالات متكررة بين الأشخاص والأفراد داخل المنشأة وذلك على الرغم من أن هذه الاتصالات التى تتم، قد لا تستلزمها

مقتضيات العمل أو المتطلبات الوظيفية لهيكل التنظيم الرسمي، وهذه الاتصالات قد تتم بصورة عرضية وغير مقصودة من خلال أوجه النشاط المنظم، أو قد تنبع من خلال عمل الأشخاص أو رغبتهم في أن تقبلهم الجماعة، ويصبحون جزءاً منها، كما في كثير من الأمثلة، وذلك حين يلتقى أعضاء الجماعة غير الرسمية في مناسبات الحفلات أو لتناول طعام الغذاء في مناسبات مختلفة متكررة، ويحدث تكوين هذه الجماعة أو هذا التنظيم من خلال التقاء رغبة أعضائها وتكرار هذه اللقاءات.

وفي مجال العلاقات الانسانية يجب الاعتراف بأهمية التنظيمات غير الرسمية في المنشأة وترجع ضرورة الاعتراف بتواجد التنظيمات غير الرسمية في مختلف المشروعات بالمنشآت الى الرغبة في استثمار جهود هذه التنظيمات بالدرجة الأولى وبذل الجهود من أن تتوافق جهود هذه التنظيمات غير الرسمية مع جهود التنظيمات الرسمية، وبذلك تزداد التنظيمات الرسمية قوة وقدرة وفاعلية بالمنشأة.

وينبغي الاعتراف أن الهيكل التنظيمي الرسمي بما يمثله من تدرج للمستويات، وتنظيم السلطات، ليس بالضرورة هو الذي يتم النشاط من خلاله وفقاً للنظم والقواعد المعمولة، فالحقيقة أن الإنسان ككائن حي له ميوله ورغباته وقدراته ومشاعره وإحساساته، وهو يتفاعل مع البيئة التي يتواجد ويعمل فيها، ويكتسب منها مجموعة من العادات السلوكية التي قد لا تتفق بالضرورة مع دليل الهيكل الرسمي الذي يشرح مختلف الأوضاع داخل المنظمات، ليرشد القوى العاملة على أن تسير في عملها بهدى من هذا الدليل الرسمي:

ومما لا شك فيه أن الإنسان ككائن حي، قد تكون له ميوله الخاصة، ورغباته الخاصة، وتطلعاته الخاصة، وهو في سعيه نحو تحقيق هذا كله.. قد يجد أن الهيكل التنظيمي الرسمي بأوضاعه القائمة لا يحقق له ما يريد.. وحينئذ يستشعر أن هناك تناقضاً بين أهدافه الخاصة، وأهداف المشروع.. فيحدث في نفسه نوع من الصراع الداخلي، هذا

الصراع الداخلى يقوده الى التفكير في ايجاد حل يتفق مع صالحه الخاص.. حل تستقر معه شخصيته وتتوازن.. وهو في سعيه هذا قد يجد من يتفق معه في الرأى، وذلك من خلال اتصالات العمل التى تتم والتى تحكمها مقتضيات العمل الوظيفى[1].

كما وأن هناك فرصاً للاتصالات غير الرسمية كثيرة، كما هو الحال اذا ما كانت هناك فترات للراحة يتناول فيها الجميع شيئاً من المشروبات، أو وجبات خفيفة.. أو في ساعات الغذاء، أو اثناء تجمعهم في الصباح للذهاب الى المصانع اذا كانت هذه المصانع بعيدة عن المدن وتيسر للعاملين فيها مهمة الانتقال.. وكذلك يرى البعض أن هناك فرصاً أخرى متاحة في نطاق أوجه النشاط الرياضى الذى يمارسه المشروع، فغالباً ما نجد في هذه الحالة أنواعاً من الاتصالات تتم بين الرئاسات على اختلاف وتدرج مستوياتها وبقية العاملين. بحيث تتم هذه

---

(١) كمال حمدى أبو الخير: المصدر السابق، ص ٤٨١.

الاتصالات بعيداً عن الخط الرسمى للسلطة، وفي جو ودى يسمح بايجاد علاقات تتسم بطابع الود والصداقة، الأمر الذى يسمح بايجاد أنواع من التقارب ما كان يمكن أن تحدث وفقاً لأساليب الاتصال الرسمية.

العلاقة بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى:

أن التنظيم الرسمى يسبق بالضرورة التنظيم غير الرسمى، وعلى هذا الأساس.. فان التنظيم غير الرسمى، يحدث بعد فترة من انشاء التنظيم الرسمى.

كما ويرى البعض أنه شيئاً طبيعياً أن تخلق التنظيمات الرسمية، تنظيمات أخرى غير رسمية، هذه التنظيمات الأخرى غير الرسمية يصعب تصورها، وتضمينها في الدليل التنظيمى، لأنها تعتبر قواعد غير مكتوبة للسلوك الإنسانى كما ويرى البعض أنها تنبثق من الحاجة الى تعليم الأساليب التى تمكن الفرد من الوصول الى ما قد يغريه[١].

---

(١) المصدر السابق، ص ٤٨٢.

خصائص الجماعات الرسمية وغير الرسمية بمنشآت العمل

تتميز كل من الجماعات الرسمية وغير الرسمية بعدد من الخصائص التى تكشف عن مزايا وعيوب كل منها فى منشآت العمل المختلفة، فلاشك أن لجماعات العمل الرسمية عدة خصائص تميزها وتحدد أهدافها ومن أهم ما يميز جماعات العمل الرسمية مايلى:

(١) أنها مفروضة على الفرد أى أن العضو فيها عضواً بحكم موقعه الوظيفى ووضعه فى أقسام المنشأة.

(٢) تتميز الجماعة الرسمية بأن العضو فيها يقضى معظم وقته داخل هذه الجماعة.

(٣) رئيس الجماعة الرسمية يعين من قبل الجهات العليا وليس لأعضاء الجماعة دخل فى اختياره فى معظم الأحيان.

(٤) يتميز سلوك الأعضاء فى الجماعات الرسمية بأنه محدد مسبقاً من خلال اللوائح والقوانين التى تحكم عمل الأعضاء بالأقسام المختلفة بالمنشأة، وليس للعضو الحرية

في اختيار السلوك وفق ما يـراه أو تبعاً لهواه أو مزاجه الشخصى ورغباته.

(٥) تتحدد العلاقات داخل الجماعات الرسمية بين أعضائها مـن خـلال قواعد ونظم معينة تكون غالبـاً خاضعة للأوضاع التنظيمية بالمنشأة بصفة عامة.

(٦) تتميز الاتصالات داخـل الجماعـة الرسميـة بالروتينيـة الشديدة وتسير وفقاً للتسلسل الهرمى الوظيفى بالمنشأة.

(٧) تمارس جماعـات العمـل الرسميـة ضغوطاً على أعضائها للالتزام بالمبادئ والقواعد المنظمة للعمل بالمنشأة.

(٨) تتميز جماعات العمل الرسميـة بأن دور كـل عضـو فيها محدد تحديداً مسبقاً وفقاً للقواعد والقوانين وذلـك علـى العكس تماماً من جماعات العمل غير الرسمية.

(٩) يتميز نشاط جماعات العمل الرسمية أنه غير مرتبط ببقاء الأعضاء في وظائفهم لأنه لا يرتبط بالأشخاص أنفسهم نظراً لأنه يعتمد أساساً على مقتضيات الوظيفة أكثر مـن

إعتماده على الأفـــراد، ولذلــك فانــه نشــاط يتمـيز بالاستمرارية.

مميزات جماعات العمل غير الرسمية:

(١) تتكون الجماعات غير الرسمية بغير قرار يصدر لتنظيمها، ومـن ثـم فهـي غـير محـددة الأعضـاء فقـد يكـون عـدد الأعضاء كبيراً أو صغيراً.

(٢) تنشأ الجماعات غـير الرسمية وفق الرغبات الشخصية وميول واتجاهات أعضائها.

(٣) تتميز الجماعات غير الرسمية بأنها تتكون نتيجة اتصالات متكررة بين الأعضاء بناء على مصالح مشتركة أو منـافع متبادلة بين الأعضاء.

(٤) تتميز الجماعات غير الرسميـة بأنهـا تتخـذ لهـا قـائداً مـن داخلها عن طريق الاختيار من بين الأعضاء، ولا يفـرض عليها هذا القائد غالباً.

(٥) يتفـاوت أعضـاء الجماعـات غـير الرسميـة مـن حيـث

مراكزهم وأدوارهم ومواقعهم الوظيفية في العمل.

(٦) تتميز الجماعة غير الرسمية بأنها تتمتع بقدر من التماسك لأن تكوينها يعتمد على رغبة الأعضاء ومصالحهم المشتركة.

(٧) تتميز الجماعات غير الرسمية بأنها غير مستمرة فهي مؤقتة بحسب الأعضاء الذين يكونونها لأنها تنشأ على أساس الأعضاء المكونين لها وليس على أساس العمل أو الوظيفة.

أسئلة متنوعة على الفصل

(١) ما المقصود بجماعات العمل الرسمية؟

(٢) ما المقصود بجماعات العمل غير الرسمية؟

(٣) اشرح أهم مزايا وعيوب الجماعات الرسمية؟

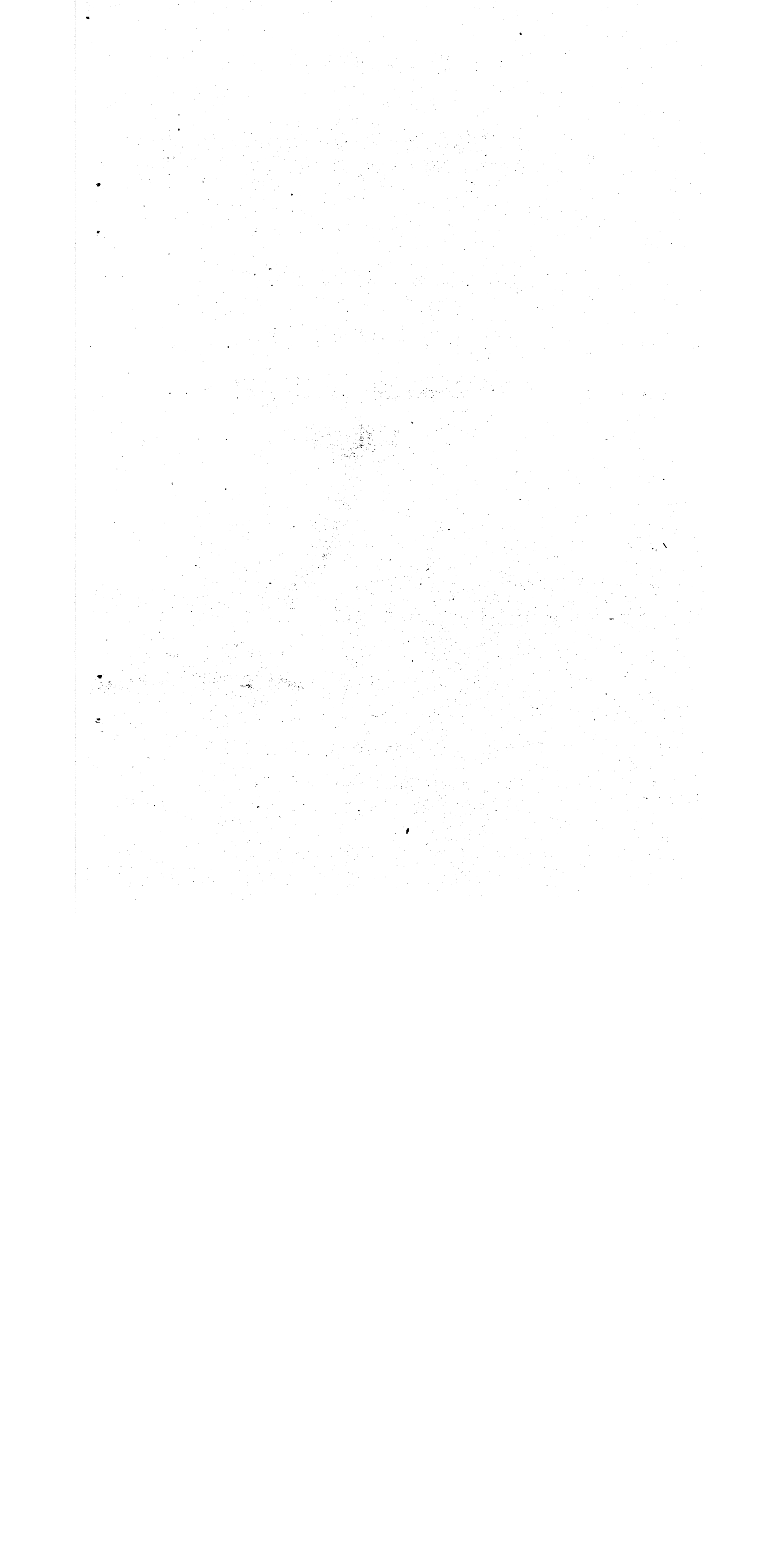
(٤) اشرح أهم مزايا وعيوب الجماعات غير الرسمية؟

(٥) تتكون الجماعات غير الرسمية نتيجة لظروف ودوافع متعددة.

اشرح أهم دوافع وتكوين الجماعات غير الرسمية.

الفصل الثالث عشر

الاتصال في العلاقات الانسانية



الاتصال في العلاقات الانسانية

يعتبر الاتصال أحد مقومات العلاقات الانسانية واساساً للتعامل والتفاعل بين الاشخاص ومن هنا يجب توافر شخصين على الأقل لاتمام عملية العلاقات الانسانية يكون أحدهما مرسلاً والآخر مستقبلاً فالمتحدث يجب أن يسمعه آخر والكاتب يجب أن يقرأ له قارئ ويمكن تعريف مجال العلاقات الانسانية من خلال الاتصال بأنه هو المجال العريض لتبادل الحقائق والأراء والافكار بين الناس.

الأهداف العلمية للاتصال:

من المسلم به أن عملية الاتصال لا تتجه الى العشوائية، وانما تسعى لتحقيق عدد من الأهداف للتأكيد على مفهوم علمية الاتصال، ومن أهم هذه الأهداف مايلي:

(١) نقل المعرفة والمعلومات حتى يتم التعاون بين الجماعات والأفراد لانجاز العمل.

(٢) متابعة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين نوعية أعمالهم لبذل

مزيد من الجهد في العمل وليكون العمل في أحسن صورة.

(٣) تحقيق التفاهم المتبادل بين القيادة والمرؤوسين والذى يساعد على تحقيق وسائل كيفية أفضل في الأنتاج.

(٤) الترابط وتبادل الثقة والاحترام بين المنشأة والمجتمع التي تعمل في أطاره.

(٥) تهيئة المناخ الملائم داخل المنشأة ورفع الروح المعنوية.

(٦) اشباع حاجة الفرد في الانتماء الى مجموعة فالاتصال وسيلة تعارف وتآلف بين الناس.

(٧) الاتصال يكشف عن العناصر الفعالة والمحبة للعمل مما يساعد على اعداد كوادر تستطيع أن تتحمل راية القيادة عندما تقتضى الضرورة.

مكونات الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر أساسية تتكامل جميعا في حدوث عملية الاتصال ومن أهم هذه العناصر مايلى:

(١) المرسل (الذى يرسل المعلومة).

(٢) جهاز الارسال (الوسيلة التي يعبر عن طريقها).

(٣) رسالة (موضوع الاتصال).

(٤) قناة اتصال (خط - تليفون - تلكس - دائرة تليفزيونية - مذكرة تقرير).

(٥) مستقبل (وهو من يتلقى الرسالة أو ما يتلقى عليه الرسالة).

(٦) الاستجابة (وهو رد الفعل والهدف المرجو من الاتصال أساساً).

خصائص الاتصال الناجح:

هناك عدد من خصائص عملية الاتصال تؤدى الى نجاح وظيفة الاتصال في تحقيق أهدافه، ومن أهم هذه الخصائص مايلى:

(١) السرعة.

(٢) الوضوح.

(٣) قلة التكاليف.

(٤) المسافة وتختلف بحسب الوسيلة المستخدمة في الاتصال.
(٥) الأمن والسرية فلكل وسيلة اتصال امكانيـة محـددة للحفاظ على أمن وسرية الموضوعات.

بعض معوقات عملية الاتصال:

قد تواجه عملية الاتصال عـدداً مـن المعوقـات لعـل مـن أهمها مايلي:

(١) عدم توفر مهارة الاتصال لدى الأفـراد كمهـارة فنيـة في مؤسسات العمل.
(٢) عـدم توفـر مهـارة ادارة الحـوار أو الاتصـال الأفـراد أو الادارات.
(٣) استخدام وسائل اتصال قديمة ومتخلفـة لا تسـاعد علـى الانجاز.
(٤) سوء القيادة فكلما كانت القيادة ليسـت علـى مسـتوى المسئولية وغير واثقـة وتبنـى قراراتهـا علـى أهـواء واتجاهات شخصية ساءت أهداف الاتصال.
(٥) مركزية السـلطة وتركيزها في يـد شـخص بعينـه يعـوق

العمل خاصة اذا تخلف عن الحضور.

(٦) أيضاً عدم تحديد المعلومات ووضوحها نتيجة تكاثر المتشابهات وتعدد الموضوعات أو قلة المتاح منها مما لا يساعد على الوصول الى الهدف الأمثل والمراد من وسيلة الاتصال.

بعض المهارات الواجب توافرها في عملية الاتصال:

تتطلب عملية الاتصال الجيد توافر عدد من المهارات في كل من المرسل والمستقبل في آن واحد، وفي عملية الاتصال ذاتها كعملية اجتماعية ومن أهم هذه المهارات مايلى:

(أ) مهارة التحدث.

(ب) مهارة القراءة.

(جـ) مهارة الكتابة.

(د) مهارة التفاهم.

(هـ) مهارة التفكير.

(و) مهارة التركيز.

(ز) مهارة المتابعة والاتصال.

ولكى يحقق اخصائى الاتصال، اتصالاً ناجحاً، فان عليـه ان يسـتخدم المهـارات السـابقة ويوظفهـا في تحقيـق الأغـراض التالية:

(١) تحديد الهدف من الاتصال.
(٢) تحديد الشخص المراد الاتصال به والذى يمكن من خلاله تحقيق الهدف.
(٣) اختيار الوقت المناسب للاتصال.
(٤) اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
(٥) اختبار وتقويم نتائج الاتصال.
(٦) وضع النتائج المحققة للهدف أمام الادارة في شكل سـليم واضح.

وهناك وسيلتان أساسيتان يساعدان القائم بالاتصال على رفع مستوى الاتصـال وهمـا المسـاعدة على ايجاد جـو سـليم ومناخ صحى للاتصال فمثلاً في بيئة العمـل لا يجب أن تكـون مزاولته تحت تهديد وأن تسـتخدم المعلومـات ضـد الأشـخاص الذين يقدمونها والوسيلة الأخرى لتحسين الاتصال هى تكويـن

الرسائل الفعالة والطريق الى الوصول الى هذا الهدف يمكن أن يتحقق عن طريق اتباع الوسائل التالية:

(أ) تحديد الغرض من الاتصال وما هي الاستجابة المطلوبة.

(ب) تحديد شخص المستقبل وقدراته من كفاءة واتجاهات ومهارات في الاتصال.

(جـ) تحديد وسيلة الاتصال (القناة) والرموز التي تسهل للمستقبل استقبال الرسالة.

(د) الانتباه الجيد الى رد فعل المستقبل والتعرف من خلاله عما اذا كانت الرسالة حققت الهدف من عدمه والقدرة على توصيل الرسالة بدقة ورد الفعل يظهر مدى تفهم الرسالة بين المستقبل والمرسل ومدى تقارب وجهات النظر بينهما.

ويستخدم الاتصال في جميع المجالات المرتبطة بالعمل مثلا يكون للقيادة دور فعالاً في اتمام عملية الاتصال وذلك بتوافر الثقة بين القيادة والعاملين وهنا تتدفق المعلومات بلا عوائق ويجب عدم الانقياد للأخبار والمعلومات الطيبة فقط وابعاد

السيء منها وذلك حتى لا تصبح عملية الاتصال واقعية ولا تعبر عن العواطف والاعتماد على المصادر السرية للمعلومات، والاتصال غير الرسمي يكون أكثر فعالية من القنوات الرسمية بشرط ادراك الوسائل المهمة للاتصالات وعدم تلقى كل المعلومات الصالح منها والطالح الضروري منها والغير مفيد.

ويمكن التعبير عن الاتصال بحركات اليدين والرأس فلغة التعبيرات الجسمانية هي احدى وسائل الاتصال ويمكن للرئيس تفهم الكثير من المتصلين به عن طريق تفهم لغة التعبيرات الجسمانية التي يظهرونها.

بعض الشروط الواجب مراعاتها في عملية الاتصال:

هناك بعض الشروط الواجب مراعاتها في عملية الاتصال حتى تصبح أكثر فعالية، وتحقق أهداف المؤسسة أو منظمة العمل، فان على اخصائي الاتصال أن يراعى مايلي:

(١) أن يتأكد ويتحرى من بناء ووضع خطة للاتصالات عند بدء كل عمل جديد من أعمال المؤسسة.

(٢) أن يوفر لرئيسه المعلومات في كل وقت وحسبما تتطلب كل مناسبة من المناسبات.

(٣) أن يعمل لنفسه قنوات اتصال مستمرة مع المديرين الأخرين والمشرفين بالأقسام المختلفة.

(٤) أن يوفر لمرؤوسيه كل المعلومات التي يجب أن يلموا بها عن المؤسسة في الداخل والخارج.

(٥) على اخصائي الاتصال أن يعمل على أن تكون شروحه وتعليماته وتفويضاته كلها واضحة لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين.

(٦) أن يأخذ بعض الوقت للاجتماع بالعاملين معه وأن يوضح لهم أهمية احاطته علما بمشاكلهم للعمل على ايجاد الحلول المناسبة لها.

(٧) عليه أن يستمع بعناية وتعاطف وأن يحاول دائما أن يفهم الطرف الآخر ويتبادل معه الرأى.

(٨) أن يعقد اجتماعات دورية مع مرؤوسيه ليمدهم

بالمعلومات التي تتيح لهم فرصة التعبير عن أنفسهم وعن اتجاهاتهم داخل منظمات العمل.

(٩) علـى أخصـائى الاتصـال أن يجيـب علـى الخطابـات والمذكرات الكتابية فوراً وأن يرسل منها نسـخاً الى الاشخاص المعنيين في الحال دون تأخير.

(١٠) على اخصائى الاتصال أن يتحين المناسبات الملائمة لبث موضوع الاتصال لدى العاملين بمنظمات العمل المختلفة وذلك حتى يحقق قدراً مناسبا من الاقناع بالقضايا موضوع الاتصال لدى هؤلاء العاملين عند استغلاله لتلك المناسبات.

أهمية الاتصال الثقافى في العلاقات الانسانية

في ظل مناخ الحرية السياسية والفكرية التي تعيشها مصر.. تنشط حياة ثقافية وفكرية زاخرة.. وتثرى الحركة الفكرية بالتزود يوما بعد يوم من تراثنا القومى ومن الثقافات الانسانية عامة.

ويعد الاتصال الثقافى في مدالات العلاقات الانسانية من أهم المجالات في منشآت العامل وغيرها.

واذا كنا في هذه المرحلة من حياة مصر نعمل على اعادة بناء الانسان المصرى واعادة تشكيل حياتنا في جميع المجالات لكى نساير التقدم العالمى الهائل وحتى لا يتخلف ركب حضارتنا التي سبقت كل حضارات العالم وأثرتها وأثرت فيها. فان المهام الملقاة على عاتق الثقافة أصبحت خطيرة لانها مطالبة بالاسهام في دفع حركة التنمية الشاملة.. والمعاونة في تفجير الطاقات الفردية الخلاقة في جميع ألوان المعرفة والفن.. ولهذا فان الدولة تعمل على تزويد الأفراد بالوسائل التي تتيح لهم الحصول على خير ما تنتجه العقول في شتى أنواع المعارف..

وتهيئ كل السبل للحفاظ على التراث العربى والمصرى..
وتوثيق الروابط الثقافية بين مصر ومختلف دول العالم.

وفي كافة نواحى الانشطة الثقافية يتم تطوير المفاهيم وتشجيع التعبير الحر الصادق.. واظهار الملكات المبدعة الخلاقة واتاحة الفرصة لها لكى تجد المناخ الصالح لازدهارها ونموها وخاصة بين الأطفال والشباب.

الكلمة المطبوعة:

لا تزال الكلمة المطبوعة من أهم وسائل الاتصال وأبقاها أثرا لذا أولت الدولة اهتماما كبيرا بكل ما يتصل بشئون الكتاب العربى.. من حفظ التراث العربى الى توثيقه وشرحه والتعليق عليه ووضع دراسات عنه.

والى جانب هذا عنيت بتشجيع المؤلفين والمصنفين والمترجمين في شتى مجالات المعرفة وقد قامت الهيئة العامة للكتاب لتحقيق هذه المهام ابتداء من حفظ كتب التراث وطبعها الى مسئولية توسيع رقعة جمهور القراء عن طريق ايصال الكتاب والمجلة المتداولين لشتى ألوان المعرفة لاكبر عدد من

القراء بأيسر الثمن من خلال اجهزتها المختلفة، واتخاذ شعار "القراءة للجميع" كمبدأ عام تتبناه جميع المؤسسات العلمية والتربوية على المستوى القومي.

دار التأليف والنشر والمراكز العلمية:

يعمل هذا القطاع على النهوض بنشر الاعمال الأساسية التي تسد الفراغات الموجودة في المكتبة العربية عن طريق تأليف الكتب واعداد المجلات الثقافية والفنية وطبعها ونشرها وتوزيعها لتغطية كل فروع المعرفة.

وقد بدأت دار التأليف والنشر باصدار ١٤٥ مؤلفا خلال عام ١٩٧٥ طبع منها ٥٠٩٨٠٠ نسخة تتضمن شتى أنواع المعارف الى جانب الكتب الأجنبية المترجمة والمجلات المتخصصة والكتب المجزاة وقد بلغ عددها خلال عام ١٩٧٥ حوالى ١٤١ طبع منها ٧٥٥٧٠٠ نسخة.

وتعتبر المراكز العلمية احدى المنجزات الثقافية الرائعة التي تعمل على تمكين مصر المستقبل من اللحاق بالعصر الذى يسير بخطى واسعة في هذا المجال.

وفيما يلي نبذة عن هذه المراكز العلمية ومنجزاتها:

١- مركز تحقيق التراث:

ويقوم بدراسة شاملة للمخطوطات العربية والاسلامية الموجودة في مصر والخارج ونشر ما يمكن أن يسهم في اثراء حياتنا الثقافية والفكرية والدينية في مجموعات متكاملة تكون مكتبة شاملة للتراث وقد قام المركز بتحقيق مجموعة كبيرة من كتب التراث.

٢- المركز القومي للخدمة الببليوجرافية:

يقوم بجهد رائد في تطبيق الحاسب الالكتروني في اختزان المعلومات واسترجاعها باللغة العربية.

وقد بدأ باعداد الفهرس المئوى لمقتنيات دار الكتب (١٨٧٠ - ١٩٦٩) وتعاون هيئة اليونسكو في انجاز هذا المشروع الكبير بتقديم الخبراء والامكانيات العلمية المطلوبة وهذا المشروع حدث علمى كبير لانه الأول من نوعه في الشرق الأوسط في مجال الاتصال في ذلك الوقت.

وبالنسبة للكتب العربية فقد تمت مراجعة البيانات

البلوجرافية للجزء الأول من الكتالوج (العلوم البحته التطبيقية).

أما بالنسبة لفهرس الكتب الأجنبية فقد تمت فهرسة ما تقتنيه الدار من الكتب الأجنبية بأعداد كبيرة.

٣ـ مركز الصيانة والترميم:

أوفدت هيئة اليونسكو خبراء لتحقيق أهداف المركز لمركز الصيانة والترميم ضمن برامج المعونة الفنية المقدمة منها لخدمة المكتبة القومية وسيقوم المركز بعد استكماله بخدمة الكتب والمخطوطات والجرائد القديمة في دار الكتب بعد أن تتوفر وحدات المعامل الكيماوية والبيولوجية ووحدة الترميم الآلى فضلا عن التوسع في معامل الميكروفيلم والميكروفيش والتصوير الالكتروستاتيكى.

٤ـ مركز دراسات تاريخ مصر المعاصر:

يقوم بحصر شامل لوثائق تاريخ مصر الحديث الموجودة في مصر والخارج واصدار فهارس تحليلية لها ونشر مجموعة موثقة لخدمة الوعى القومى وابراز الاحداث السياسية.

وتسجيل أقوال من نشاركوا في الدفاع عن الوطن في دروس دنشواى وغيرها. وتسجيل مذكرات السياسيين القدامى ومن شاركوا في الاحداث السياسية. وتسجيل أقوال من شاركوا في الدفاع عن الوطن في مناطق السويس وسيناء وهناك أربعة أحداث عن:

(١) الانقلابات الدستورية.

(٢) مذكرات محمد فريد.

(٣) مذكرات سعد زغلول.

(٤) الاغتيالات السياسية.

هـ مركز تنمية الكتاب العربى:

يقوم بدراسة انتاج الكتاب المصرى وتوزيعه والاهتمام بالدراسات المقارنة للكتاب العربى والأجنبى وعقد دورات للتدريب.

الفصل الرابع عشر

دور الاتصال في العلاقات الانسانية بمنظمات العمل

دور الاتصال في العلاقات الانسانية بمنظمات العمل

تشير معظم الدراسات الاجتماعية الخاصة بالسلوك الاتصالى الى أن العاملين يمضون بين ٥٠٪ الى ٧٥٪ من وقتهم في شكل ما من اشكال الاتصالات. الذى يمكن أن يتم من خلال المذكرات الداخلية، أو الاجتماعات، أو العلاقات الشخصية، أو الاتصالات الهاتفية، أو من خلال التحدث وقت تناول الغداء عند الظهر.

وترجع أسباب كثرة الاتصالات هو مركز الاخصائى أو المدير ووضعه في المنظمة أو منظمات العمل، كما يشير الشكل رقم (١).

فالقائد الادارى أو الاخصائى هو محور لعملية الاتصالات فيها. فكل الاتصالات الرسمية من المستويات العليا ينبغى أن تمر من خلاله، وهو بدوره مسؤول عن نقل المعلومات اليها.

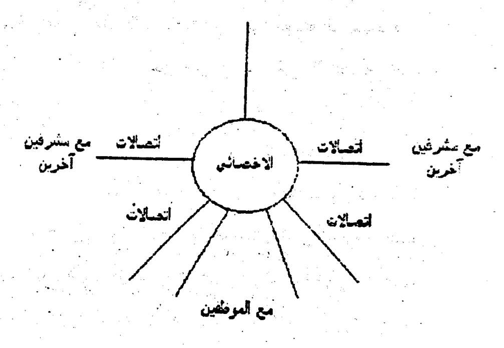
وتضيف المسافة بين مصدر المعلومات من الادارة العليا الى المتسلمين لها من القاعدة من الموظفين مسؤولية أخرى على الاخصائي. فبسبب مركز الاخصائي ومكانته في منظمات العمل ينبغي عليه أن يقوم بعدد من الأدوار في عملية الاتصالات.

ويجب الاشارة الى أنه نادراً ما تكون المعلومات في صورتها المناسبة وقد يؤدى ذلك الى إساءة فهم موضوع الرسالة المقصودة، إذ توجد عادة مصطلحات فنية غير مفهومة، أو تنقصها بعض التفاصيل، أو عدم وضوح في المعنى المقصود. فمهمة الاخصائي أن يترجم هذه الاتصالات - سواء كانت موجهة للأعلى أو للأسفل - بحيث يفهم المستلم أو المستقبل للرسالة. فمثلاً يمكن للمرؤوسين أن يوجهوا شكوى الى الادارة العليا فيقوم الاخصائي بترجمة المعنى الذى تحمله هذه الشكوى، بالاضافة الى تقديم معلومات ايضاحية أخرى.

الحيادية في عملية الاتصال:

يخدم دور الاخصائي الحيادى عدة أغراض، أولاً بعض

الاتصالات من الادارة العليا الى الادارة الدنيا تهم قليلاً أو ربما لا تهم الموظفين. فاذا كان الاخصائى هو القناة الوحيدة لهذا الاتصال يمكن عندها التوقف عن ذلك لكى لا يضيع وقت الموظفين في أمور لا تهمهم. كما أن الدور الحيادى مطلوب أيضا في الاتصالات الانفعالية، فمثلا اذا كان أحد الزبائن غير مسرور من أحد المنتجات أو الخدمات الخاصة بالمؤسسة ويشكو ذلك الى أحد المرؤوسين عندها يمكن أن تزيد حدة الانفعالات وتخسر الشركة هذا الزبون. ولكن اذا أخذ الاخصائى دوره كشخص محايد بين الزبون والمرؤوس فان الاتصالات تكون أكثر عقلانية ومنطقية. هذا الدور الذى يقوم به الاخصائى يمكن أن يلعبه ابتداء من أقل مستوى ادارى أو تنفيذى حتى أعلى الهرم، أى الادارة العليا.



الشكل (١) الاخصائي كمحور لعملية الاتصالات

دور الاخصائي كمستقبل في عملية الاتصال:

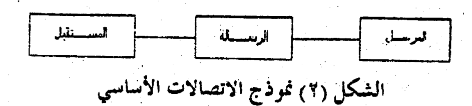
في هذا يقوم الاخصائي بوظيفة المستقبل للاقتراحات أو المشكلات التي يتعرض لها العاملون في منظمات العمل. ويفضل الموظفون أن يكون هناك اخصائي يرغب في الاستماع لأفكار الآخرين وتطبيق بعضها عملياً. أما الأبعاد الأخرى لهذا

الدور فتتعلق بالجوانب السلوكية لعملية الاتصالات. ومن المهم أيضاً أن يكون الاخصائيون حساسين عند الاتصال مع الأخرين بحيث يفهمون ما يعنيه الناس حقاً عندما يقولون شيئاً ما. كل هذه الأمور تقتضي أن يرى الاخصائيون أنفسهم كمستمعين ومستقبلين ويقومون بهذا الدور عندما يتطلب الأمر منهم ذلك.

دور الاخصائي في الاتصال الهابط:

يعتمد المرؤوسون في منظمات العمل على الاخصائي بشكل كبير للحصول على المعلومات. واذا لم يستطيعوا الحصول على المعلومات من خلال الاخصائي، فانهم يحصلون عليها غالباً من مصدر آخر، وخاصة اذا كانت المعلومات تهمهم، ويضايقهم الأمر اذا لم يعرفوا ماذا يدور حولهم، اذ يعني ذلك أن الاخصائي لا يعتبرهم مهمين عنده، وكثيراً ما يقلل الاخصائيون من أهمية جعل الآخرين مدركين لما يجري حولهم ووضعهم في الصورة الكبيرة الشاملة للموضوع. فمجرد اخبار الناس بما يكفيهم لأداء عملهم فقط لا يكفي، اذ

ينبغي أن يعرف كل العاملين ما يتعلق بالأمور والأنشطة التي تعتبر مهمة بالنسبة اليهم.

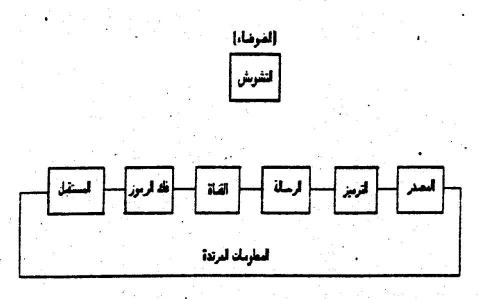


الشكل (٢) نموذج الاتصالات الأساسي

لكي يتم فهم عملية الاتصالات ودور الاخصائي فيها سوف نفحص نموذجاً أولياً للاتصالات ويعتبر أكثر النماذج شيوعاً. كما نرى في الشكل رقم (٢)، والذى يبين أن الاتصالات تتألف من مرسل ورسالة ومستقبل يقوم بتفسير الرسالة وفهمها. يمكن إن يكون المرسل أحد العاملين. غير أن الاتصالات أعقد بكثير من مجرد ارسال رسالة الى الناس، إذ يمكن أن تحدث أمور كثيرة بين الوقت التي ترسل فيه الرسالة والوقت الذى يتم تسلمها. ويوضح الشكل رقم (٣) المراحل الثمانية التي ينبغي أن تمر الاتصالات فيها، وهذه المراحل وصف حقيقي لعملية الاتصالات، والتي يمكن التحدث عنها باختصار كمايلي:

(١) **المصدر.** يمكن أن يكون الاخصائى، أو الادارة العليا، أو أى شخص أو مجموعة عمل، المصدر الحقيقى للرسالة.

(٢) **الترميز.** وضع الرسالة فى شكل مفهـوم رسمـى ترمـيزاً، ويمكن أن يكون كـاملاً شـفوياً، أو مذكـرة مكتوبـة، أو رمـوزاً رياضيـــة، أو صــورة أو أرقامــاً أو جــداول، أو أشكال هندسية.. الخ، وهذا هو معنى الترميز.



الشكل (٣) مراحل عملية الاتصالات

(٣) **الرسالة.** وتمثل المعلومات الحقيقة التي يرغب أن ينقلها المرسل. ويمكن أن يكون ذلك سؤالاً أو اراشادات أو جملة اخبارية حقيقية.

(٤) **القناة.** القناة هي الطرق الحقيقية التي يتم من خلالها نقل الرسالة، كرسالة، أو مذكرة، أو مذياع، أو لوحة النشرات، أو نشرة أخبار الشركة، أو الكلام الشفوى،. وينبغي الانتباه الى أن طريقة الترميز هى التي تحدد القناة التي ستستخدم لهذا الغرض.

(٥) **فك الرموز.** عند تسلم الرسالة تمر هذه في مرحلة فك رموزها. فتترجم وتعطى معنى من قبل المتسلم. واذا تعذر فك رموز الرسالة بشكل ملائم فلن يتم فهمها.

(٦) **المتسلم.** وهو الشخص أو الأشخاص الذين أرسلت لهم الرسالة. والمتسلم، مثله مثل المرسل، معرض للعديد من التأثيرات التي يمكن أن تؤثر على فهم الرسالة.

(٧) **التشويش.** يشير مصطلح التشويش الى أى نوع من التدخل الذى يمكن أن يؤثر على فهم رسالة المرسل.

ففى حالة الاتصالات الشفوية يمكن أن تكون الضوضاء الحقيقية المانع من سماع شخص لآخر. وبشكل عام فانه تشير الى التأثيرات الكثيرة كالاتجاهات والمفاهيم والتحيزات والعوائق الانفعالية القائمة بين المرسل والمتسلم.

(٨) **المعلومات المرتدة.** أما ما يشير الى وصول الرسالة من المرسل الى المستقبل أو المستلم فيعرف بعملية ارتداد المعلومات وارجاعها. ويمكن أن يكون هذا على شكل اجابة (حيث تبدأ العملية مرة ثانية من جديد)، أو أنها تأخذ شكلا سلوكيا يصف مدى فهم الرسالة المرسلة.

دور الاخصائي كمرسل في عملية الاتصال:

من الواضح أن الاخصائي سيكون مصدراً لكثير من الاتصالات، ولكن أحد العوامل الرئيسية الذى يحدد ما اذا كانت الرسالة ذات وقع صحيح هو مصداقية المرسل فعندما نسمع رسالة من مصدر موثوق به يكون وقعها أكثر في النفوس عنه اذا كان المصدر شخصا لا نثق فيه. وهذا فمن الأهمية

بمكان أن يركز الاخصائي على تحسين مصداقيته والثقة فيه من قبل مرؤوسيه.

كيف يمكن أن يحدث ذلك؟ أولاً: ينبغي أن تصدق الأعمال الأقوال. فاذا قال الاخصائي شيئا وعمل شيئا آخر فان مصداقيته تهتز. وهذه الفجوة في المصداقية أو الثقة يمكن أن تكون مقصودة (وهو ما يعرف بالكذب) أو غير مقصودة، وتحدث هذه الأخيرة عندما يحدث شئ ما، وراء نطاق سلطة الاخصائي، بحيث يكون مخالفاً لما قيل عنه للموظفين.

والطريقة الأخرى لتحسين المصداقية هي في استخدام قناة موثوقة أو ذات مكانة رفيعة لتجعل الرسالة مقنعة.

ويمكن أن تكون الرسالة ذات وقع أكبر لو أن الاخصائي طلب من رئيس الشركة نفسه أن يخبر الموظفين بأن وظائفهم في أمان. كذلك يمكن للاحترام العام للفرد أن يحسن من الثقة فيه، فاذا برهن الاخصائي على أنه اخصائي جيد فان الثقة فيه تصبح حتمية. وأخيراً يمكن للصراحة أن تحسن من الثقة بالاخصائي،

فالاخصائيون الذين ينقلون جزءا من الحقيقة (الرسالة)، أو يحجبون بعضها عن الموظفين لكى يمارسوا سلطتهم عليهم، سوف يفقدون مصداقيتهم. وسوف يتعلم الموظفون تبعاً لذلك أن الاخصائى نادرا ما يخبرهم بالحقيقة الكاملة.

الأساليب العلمية لترميز الرسائل موضوع الاتصال:

على الرغم من أنه يبدو أن هذا موضوع واضح في عملية الاتصالات إلا أنه أكثر أجزائها صعوبة. اذ ينبغى على الاخصائى أن يقرر كيف سينقل رسالة معينة الى الآخرين، هل ستكون مكتوبة، أم شفوية، أم الاثنين معاً؟ وهذا القرار يحدده غالبا أمران: (أ) أهمية الرسالة (ب) وامكانية اساءة فهم الرسالة. فاذا كانت الرسالة مهمة ومعقدة فان الاتصال الشفوى المتبوع برسالة مكتوبة يعتبر أمراً هاماً. وبهذه الطريقة، اذا لم يتم فهم الرسالة شفويا بشكل كامل، يحصل المتسلم على فرصة أخرى لكى يراجعها بشكل تفصيلى. وبالنسبة للرسالة المهمة والسهلة الفهم يفضل اتباع ذلك

بمذكرة مكتوبة كنوع من التذكير، أما الرسائل غير المهمة وغير السهلة فلا داعي للتذكير بها كتابة.

وينبغي كتابة الرسائل والأخذ بالحسبان مهارات وخبرة المتسلم، فالأمر الواضح للاخصائي ربما لا يكون دائما واضحا للموظف. ربما يستخدم المشرف مصطلحات غير مألوفة للأخرين، أو يوجه الرسالة بشكل لا يفهم معناها أحد. والكتابة الملائمة (الترميز) يعني أيضا أن تتضمن الرسالة كل المعلومات الضرورية، اذ ينبغي ألا يفترض أن الناس يعلمون ما يجرى حولهم.

اختيار القناة المناسبة في عملية الاتصال:

هذا الأمر هام جداً إذ أن اختيار القناة (الأسلوب) الخاطئ يعني أن الرسالة يمكن ألا تفهم بالكامل. فمثلاً لنفترض أن أحد الاخصائيين قد صمم جدول العمل اليومي ورغب في أن ينقل ذلك الى موظفيه. فأي أسلوب اتصال يستخدم؟ بعض البدائل المتوفرة يمكن أن تكون:

(١) اعلانا في لوحة اعلانيات القسم يبين فيها الجدول الجديد.

(٢) اجتماعا مع كل الموظفين لاعلان وشرح الجدول الجديد.

(٣) مذكرة داخل الملف الذى يحتوى على شبكات رواتب الموظفين.

(٤) أو المحادثة الفردية مع الموظفين مبينا الجدول الجديد.

ولاختيار احدى القنوات أو الأساليب المتوفرة لديه من المفيد أن نأخذ في الاعتبار المعايير التالية:

* ما مدى تعقيد الرسالة؟ هل هناك احتمال أن يساء فهمها؟

* هل من المهم أن يكون هناك معلومات مرتدة لهذه الرسالة؟ هل من المحتمل أن تكون هناك مقاومة أو رفض لها؟

* كيف تم عمل مثل ذلك لأمر في الماضى؟ هل هذه

الطريقة أمر عادى تنقل من خلالها رسائل كهذه؟

* ما مدى أهمية سرعة (أو توقيت) الرسالة[١]؟

فاذا كانت هذه هى المرة الأولى التى يحدث فيها تغيير للجدول ونتوقع مقاومة (أو تشكيكاً)، واذا كان التغيير معقدا وموعد تنفيذه قريب جداً - كشهر مثلاً - فمن الأفضل والأنسب عقد اجتماع لكل الموظفين يشرح فيه الجدول ويتم الحصول على معلومات مرتدة عنه. ومن جهة أخرى، اذا كانت تغيرات الجدول تحدث بشكل منتظم واعتيادى بحيث يتوقعه كل الموظفين، فعندها يتم الاكتفاء باعلان مكتوب في لوحة الاعلانات في القسم.

---

(١) جيرى ل. جراى. الاشراف. مدخل علم السلوك التنظيمى لادارة الناس. ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه، حسين محمد على العلوى. المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة ١٩٨٨-١٤٠٨هـ ص ٣٤١.

الفصل الخامس عشر

مجالات الاتصال في العلاقات الانسانية

مجالات الاتصال في العلاقات الانسانية

تتعدد مجالات الاتصال في العلاقات الانسانية تعدداً كبيراً ولا شك أن وسائل الاعلام على تباين أنشطتها ومجالاتها المختلفة تلعب دوراً أساسياً في مجال الاتصال، بل إنه لا يعد من قبيل المبالغة القول، بأن وسائل الاعلام تعد أخطر وسائل الاتصال جميعا، وذلك لعديد من الأسباب لعل أهمها:

١- القدرة الشديدة على التأثير في جماهير المستهدفين بشأن القضايا المجتمعية المختلفة.

٢- قدرة وسائل الاعلام على تبنى القضايا المختلفة وتحليلها وتفنيدها سواء كان ذلك كان طريق الكلمة المكتوبة "الصحافة" أو المسموعة "الاذاعة" أو المرئية والمسموعة "التلفزيون".

٣- القدرة الشمولية التي تتمتع بها وسائل الاعلام دون غيرها كوسائل اتصال، حيث تتسم وسائل الاعلام بدور تكاملي في معالجة القضايا الاعلامية المختلفة، قد لا

يتيسر هذا الدور لوسائط الاتصال الأخرى.

ومن أهم وسائل الاتصال الاعلامية في مجال العلاقات الانسانية مايلي:

الاذاعة:

تلعب اذاعة جمهورية مصر العربية دورا بارزا في الحياة السياسية والثقافية والاجتماعية وقد تعددت برامجها وزادت ساعات ارسالها بشكل لم يكن متوقعا منذ إنشائها. فبعد أن كانت برامج الاذاعة سنة ١٩٥٢ تقتصر على برنامجين محليين لا تزيد ساعات ارسالها على ١٥ ساعة في اليوم أصبحت في الوقت الحاضر متعددة البرامج وغير محدودة الساعات، حيث تواصل بعض البرامج الاذاعية بثها الاذاعى طوال ٤٨ ساعة متصلة، فضلا عن البرامج الموجهة الى كافة انحاء العالم وبجميع اللغات صورة حية وأمينة عن تطوير جمهورية مصر في شتى المجالات بما يدعم روابط الود والصداقة والاخاء بين الشعب المصرى وشعوب العالم أجمع.

وتشمل الاذاعات المحلية: البرنامج العام - صوت العرب - القرآن الكريم - الموسيقى - الأوربى - المحلى - الشرق الأوسط - الاسكندرية المحلية - البرنامج الثانى - فلسطين - اذاعة الشباب والرياضة - القاهرة الكبرى... الخ.

التليفزيون:

بدأ التليفزيون العربى ارساله في ٢١ يوليو عام ١٩٦٠ بتقديم العديد من البرامج الثقافية والتعليمية والدينية والاخبارية والترفيهية وبرامج الاطفال والرياضة بما يخدم الوطن في هذه المجالات جميعا.

هذا وقد بلغ عدد القنوات التليفزيونية الحالية حوالى ٨ قنوات، منها ثلاث قنوات تخدم العاصمة، وخمس قنوات أخرى للمحليات والأقاليم مثل الاسماعيلية والدلتا والاسكندرية والصعيد. فضلا عن القناة العالمية Nile T.V. وهى قناة عالمية يمكن أن يتم استقبال برامجها محليا بالتلفزيون المصرى.

ولعل هذا يشهد بمدى التطور الذى لحق بهذه الأداة

الاعلامية باعتبارها أخطر وسيلة من وسائل الاتصال في العصر الحالى.

وقد قام اتحاد الاذاعة والتليفزيون بعقد اتفاقيات اعلامية وبروتوكولات تعاون مع هيئات اذاعة وتليفزيون الدول المختلفة تدعيما لزيادة التعارف بين شعوبها والشعب المصرى وخدمة القضايا السياسية والحصول من دول الكتلة الشرقية والغربية على الخبراء في مجالات العمل التليفزيونى والاذاعى والهندسة الاذاعية وتدريب العاملين المصريين في أجهزة اعلامها. وبالتالى يقوم اتحاد الاذاعة والتليفزيون بجمهورية مصر العربية التي كان لها دائما دورها الطليعى والفعال في القارة الافريقية والأمة العربية باستقبال العاملين في أجهزة اعلام الدول الافريقية والعربية للتدريب في معهد الاذاعة والتليفزيون والوقوف على تطور الانتاج الاذاعى والتليفزيون كما يلبى حاجة هذه الدول من الخبراء والفنيين ويقوم الاتحاد بأمداد مجموعة الدول الأسيوية التي بها طائفة اسلامية بتسجيلات القرآن الكريم والبرامج الدينية وتبادل التسجيلات

الاذاعية والافلام التليفزيونية.

ويرتبط اتحاد الاذاعة والتليفزيون باتفاقيات اعلامية مع معظم دول العالم تقريبا.

ونتطلع الى اليوم الذى تكتمل فيه عقد اتفاقيات من جميع الدول حتى يصل صوت بلادنا ويعم جميع أنحاء العالم.

وكالة انباء الشرق الأوسط ودورها فى عملية الاتصال:

أنشئت في عام ١٩٥٦ ورسالتها:

- تكوين المواطن المستنير عن طريق توعيته بمجريات الأمور.
- توفير الأنباء الدقيقة الواضحة الصادقة للرأى العام على المستوى القومي والدولى.
- التعرف على اتجاهات الرأى العام والتعبير عن هذه الاتجاهات بدقة وأمانة وبما لا يؤثر على اعتبارات الصالح العام وأمن الوطن وسلامته كما أن الوكالة في سبيل تحقيق هذه الأهداف تقوم بممارسة الاختصاصات العامة التالية.

- الحصول على الأنباء من مختلف المصادر الداخلية والخارجية واعادة توزيعها.
- استخلاص اتجاهات الرأى العام المحلى العالمى بمختلف الاتجاهات ووضعه في الصورة الصحيحة.
- القيام بالتحقيقات الصحفية لتغطية الموضوعات التي تهم الرأى العام المحلى والعالمى واصدارها وتوزيعها وتسويقها.
- تطوير الاحداث المحلية والعالمية واعدادها للتوزيع بأسرع وسيلة ممكنة لضمان وصولها في لوقت المناسب وتسويقها.
- اعداد وتوزيع وتسويق الافلام التليفزيونية الاخبارية عن الاحداث المحلية والعالمية.
- تبادل وتسويق ونقل الخدمات التي تقوم بها الشركة مع أجهزة الاعلام المحلية والعالمية وذلك عن طريق عقد اتفاقيات معها.
- القيام بخدمات لاجهزة الدولة والوزارات وذلك عن طريق مكاتبها ومراسليها في الداخل والخارج.

مكاتب وكالة انباء الشرق الأوسط:

لوكالة أبناء الشرق الأوسط مكاتب في العواصم العربية والأجنبية التالية:

دمشق – بيروت – بغداد – عمان – الكويت – أبو ظبى – قطر – صنعاء – عدن – الخرطوم – طرابلس – تونس – الجزائر – السعودية.

لندن – باريس – بلجراد – بون – المكسيك – سالزبورج – واشنطون – ليماسول.

الهيئة العامة للاستعلامات:

تهدف الهيئة العامة للاستعلامات منذ انشائها بعد قيام ثورة يوليو ١٩٥٢ الى المساهمة في الخدمات الاعلامية بالتعرف على موقف الرأى العام المحلى والعالمى تجاه القضايا والاحداث التى تهم الدولة وفي مجال الارشاد وتوعية الرأى العام المحلى باستخدام وسائل الاتصال المباشر وفي مجال الإعلام وتنوير الرأى العام العالمى باستخدام مختلف الوسائل متعاونة مع كافة الأجهزة المعنية بالدولة وخاصة أجهز الاعلام الأخرى

وأجهزة وأدوات وصحافة الأحزاب السياسية وأجهـزة الدولـة بالخارج ومن أجل ذلك تقوم الهيئة العامة للاستعلامات بالآتى:

- تنظيم الحصول على المعلومات من شتى الموضوعات التي تهم الرأى العام في الداخـل والخـارج ثـم تقـوم بدراسـتها وتحليلها بما يسمح ويفيد الجهات المعنية في رسم السياسـة الاعلامية على أسـاس الموقـف الحقيقـى لاتجاهـات الـرأى العام المحلى والعالمى.

- قياس ردود الفعل واتجاهات الـرأى العـام العـالمى والمحلـى ازاء برامج الاعلام التي تقدمها مختلف أجهزة الاعلام.

- اعداد وتنفيذ البرامج الاعلاميـة الموجهـة الى الـرأى العـام المحلى وفقـا لسياسـة وخطـط الاعـلام المقـررة ومعاونـة الجهود التي تبذل لرفع المستوى الحضارى للقريـة وتحقيـق اللقاء بين الشعب وقيادته وايصال فلسفة العمـل الوطنـى الى جميع العاملين وابراز المناسبات القوميـة عـن طريـق مـا تقوم به مراكز الاعلام المحلية من عقـد اللقـاءات المباشـرة ونشر المطبوعات والصور والشرائح والافـلام التسـجيلية

وما الى ذلك من استخدام وسائل الاتصال المباشر بجماهير الشعب.

- اعداد وتنفيذ البرامج الاعلامية الموجهة الى الرأى العام العالمى وفقا لسياسة وخطط الاعلام المقررة بهدف تعريفه بأهداف جمهورية مصر العربية ومدى ما حققته من نهضة وتقدم والرد على الدعايات المضادة وذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشرة والعامة التي تقوم بها مراكز وأجهزة الاعلام بالخارج.

- اعداد وتحرير الكتيبات والنشرات الاعلامية ذات الصيغة العامة بما يهم الرأى العام العالمى والمحلى بمختلف اتجاهاته وفئاته عن الموضوعات والاحداث الجارية ولايضاح معالم التطور في البلاد ومقابلة آثار الدعايات المضادة الى جانب اعداد وتحرير النشرات والتقارير الاعلامية التخصصية.

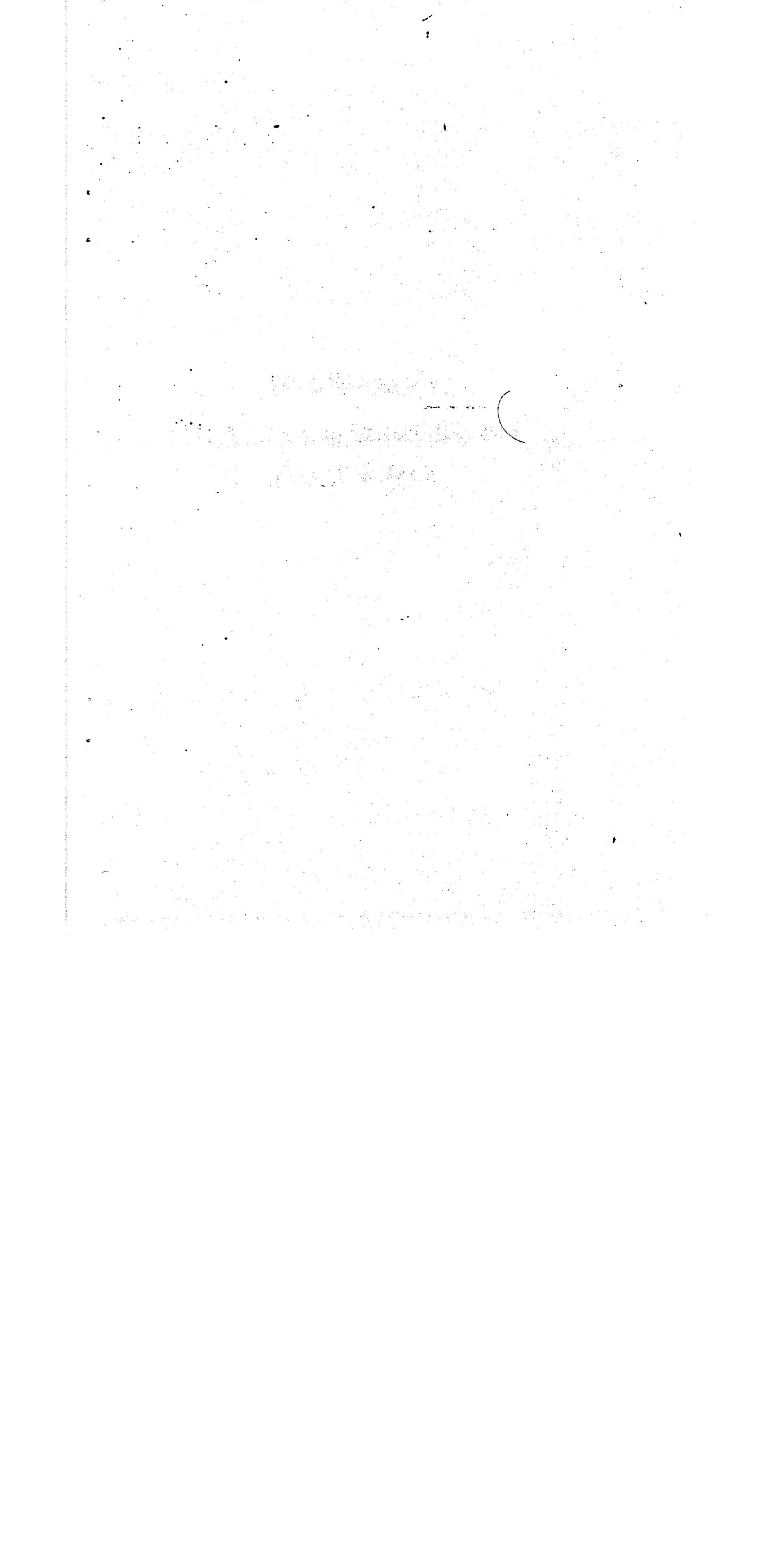
- العمل على خلق وتنمية الروابط مع شعوب الدول الأخرى وذلك بتزويدهم بالمعلومات والمواد الاعلامية وكذا بتزويد ابنائنا وأبناء الدول الصديقة والمبعوثين

بالخارج بالمواد الاعلامية التي تساعدهم على التعرف على بلادنا ونواحـي التقـدم فيهـا، وكـذا تقديـم المعاونـة للصحفيـين والمراسلين ورجال الاعـلام مـن الاجـانب للوقوف على الحقائق واتجاهات الدولة بالنسبة للاحـداث الداخلية والخارجية.

- تنفيذ القوانين واللوائح المتعلقة بالصحافة ونشر الانباء.

الفصل السادس عشر

أبعاد الاتصال في العلاقات الانسانية
وأثرها الجماهيرى



أبعاد الاتصال في العلاقات الانسانية

تتعدد الأبعاد العلمية لتصنيف موضوع الاتصال وذلك من خلال الفهم السسيولوجى لطبيعة عملية الاتصال نفسها وأهم الموجهات التي تتعلق بالعملية الاتصالية ذاتها وحدودها، وينصب مفهوم الأبعاد العلمية لعملية الاتصال ذاتها على موضوع الرسالة الاتصالية ذاتها فاذا كان من أهم عناصر عملية الاتصال هو المرسل والرسالة والمستقبل، فان الأبعاد

مرسل	رسالة	مستقبل

العلمية لتنميط الاتصال سوف ينصب على الرسالة ذاتها، حيث يتم تناولها بالتحليل العلمى لتحديد أهم العوامل التي يمكن أن تتحكم في تحديد الرسالة الاتصالية أياً كان مادة الموضوع الذى تنصب عليه هذه الرسالة، ومن أهم الأبعاد العلمية التي يمكن الاستناد اليها في هذا التنميط مايلى:

أولاً: بعد التماسك

ثانياً: بعد الهدف

ثالثاً: بعد الوضوح

رابعاً: بعد الاستمرار

خامساً: بعد العمومية

أولاً: بعد التماسك:

ينظر الى تصنيف الرسالة التي تمثل محتوى المادة الاتصالية من حيث هذا البعد الى ثلاث مستويات أساسية:

(١) الترابط الشديد بين أجزاء وموضوعات ومفردات الرسالة.

(٢) الترابط بين بعض الأجزاء المكونة لرسالة الاتصال والانفصال بين بعضها الآخر.

(٣) الانفصال التام بين محتويات الرسالة موضوع الاتصال.

ويمكن تناول كل مستوى من المستويات السابقة بالتحليل العلمى كمايلى:

المستوى الأول (الترابط التام):

١- الترابط الشديد بين مفردات وأجزاء وموضوعات الرسالة:

ويعنى هذا المستوى أن موضوع الرسالة يمكن أن ينصب على موضوع واحد يركز عليه المرسل تركيزا شديدا، ويربط بين أجزائه بروابط منطقية بحيث يستقبل المستقبل هذه الرسالة كموضوع ذو وحدة كلية مترابطة الأجزاء يصعب فصل بعض مفرداتها أو أجزائها عن بعضها البعض، ويتطلب فهم الموضوع أن يلم المستقبل بجميع المفردات والأجزاء الداخلة في الموضوع وذات الصلة به، كما يستحيل من جهة أخرى للمستقبل ادراك الموضوع وفهمه دون الرجوع الى جميع أجزائه ومكوناته ووحداته التي يرتكز عليها هذا الموضوع.

ولنضرب مثالا لذلك، فاذا كان موضوع الرسالة الاتصالية منصبا على "تنظيم الأسرة" وأراد المرسل أن يصنف المادة الاتصال تحت نمط "وحدة الموضوع" فانه من ثم وجب عليه أن تكون كل الأجزاء المكونة لهذا الموضوع يربطها علاقات منطقية بحيث تتكامل وحدة الموضوع وفي هذه الحالة

يتصف الموضوع بالترابط بين جميع المفردات والأجزاء المكونة للرسالة.

وفي المثال السابق يعني الترابط أن المرسل عليه أن يعمم كل الأجزاء المكونة لموضوع تنظيم الأسرة تصميماً مترابطاً، مثل الحمل - والانجاب - القيم المرتبطة بالحمل - القيم المرتبطة بالانجاب - الأوضاع الصحية المرتبطة بالانجاب - الأوضاع الاجتماعية المرتبطة بالانجاب - الأوضاع الاقتصادية... الخ.

ومعنى الترابط أو التماسك بين الأجزاء السابقة والموضوع الرئيسى للرسالة، أنه اذا حذف جزء من الأجزاء السابقة للموضوع أصبح من الصعب أو العسير فهم الموضوع ككل أو ادراك الموضوع كوحدة متكاملة لأن المستقبل سوف يشعر بخلل في بناء الرسالة وتكوينها.

ومن ثم فان على المخطط الاجتماعى أن يدرك ادراكاً تاماً لطبيعة هذا المستوى من التصميم بحيث يخطط تخطيطاً سليماً

لرسالته الاتصالية لجمهور المستهدفين من المستقبلين لموضوع رسالة الاتصال.

المستوى الثانى (الترابط الجزئى):

٢- الترابط بين الأجزاء المكونة للرسالة، والانفصال بين بعضها الآخر:

ويسمى هذا المستوى بمستوى الترابط الجزئى لموضوع رسالة الاتصال، ويعنى ذلك أن موضوع الرسالة يمكن أن ينقسم الى قسمين منفصلين، ويمكن ان يشكل كل قسم وحدة ذاتية، غير أنه بالرغم من ذلك فان القسمين المنفصلين في الموضوع الواحد لابد أن تربطهما علاقة منطقية أو سببية بشكل أو بآخر، بحيث لا يبدو الموضوع ككل كجزر منفصلة منعزلة تماماً.

وفي المثال السابق الخاص بموضوع تنظيم الأسرة يمكن أن يعالج كموضوع مستقل، كما يمكن أن يعالج معه أيضاً موضوع الدخل الاقتصادى الأسرى كموضوع مستقبل أيضاً

ولكن بالرغم من ذلك يتحتم على المرسل أن يثبت علاقة ترابطية بين الموضوعين كموضوعين منفصلين سواء أكانت هذه العلاقة الترابطية سالبة أم موجبة إلا أنه يجب أن تكون هناك ثمة علاقة بشكل ما من الأشكال حتى لا يبدو موضوع الرسالة الاتصالية في جزر منعزلة عن بعضها البعض تماما، وهذا هو المقصود بالترابط الجزئى بين أجزاء الرسالة موضوع الاتصال.

فاذا تمت معالجة موضوع تنظيم الأسرة من خلال موضوع الرسالة، وتم تحليله تحليلاً علميا، ثم انتقل المرسل الى الجزء الثانى من الموضوع وهو الخاص بالدخل الاقتصادى للأسرة، فان معالجة هذه الجزء الأخير وتحليله في هذه الرسالة يجب ألا يقتصر المرسل فيه على ذلك أو يتوقف على مجرد التحليل الخاص بالدخل الاقتصادى للأسرة، وانما عليه أن يحاول الربط بين هذا التحليل للجزء الأخير والجزء الأول الخاص بتنظيم الأسرة.

ويمكن النظر الى هذا الموضوع من خلال نوعين من

المعالجة: (أ) المعالجة الكلية، (ب) المعالجة الجزئية.

وفي المعالجة الكلية يتم تحليل موضوع الرسالة ككل أو بصفة عامة دون تحليل الأجزاء أو العناصر الجزئية التي تحتوى عليها الرسالة. حيث يتم تناول هذه العناصر او تلك الأجزاء بصفتها الكلية دون الدخول في التفصيلات الجزئية لمحتوى كل عنصر أو جزء من الأجزاء.

وفي المعالجة الجزئية يتم تحليل العناصر أو الأجزاء التي يحتوى موضوع الرسالة دون النظر الى البناء الكلى لموضوع الرسالة، وفي هذه الحالة يمكن للمرسل أن يربط بعض هذه الأجزاء أو كلها بالموضوع العام للرسالة، وفي نفس الوقت يمكن أن تبقى بعض الأجزاء في تحليلها الخاص دون ربطها بالموضوع العام للرسالة موضوع الاتصال.

ولعل هذا يفسر ويلقى الضوء على المقصود بالترابط بين بعض الأجزاء المكونة للرسالة، والانفصال بين بعضها الآخر، كمستوى من مستويات بعد التماسك في محتويات الرسالة

موضوع الاتصال.

المستوى الثالث (الانفصال التام):

٣- الانفصال التام بين محتويات الرسالة موضوع الاتصال:

وفي هذا المستوى يعرض المرسل لموضوع الرسالة محل الاتصال على شكل أجزاء أو عناصر منفصلة دون محاولة ايجاد رابطة أو روابط تربط بين أجزاء أو عناصر الرسالة، وفي هذه الحالة يشكل كل جزء من محتويات رسالة الاتصال وحدة جزئية في حد ذاته، ولا ينظر المرسل الى هذه الأجزاء كعناصر يمكن الربط بينها، أو يمكن ايجاد علاقات تربط بين هذه الأجزاء ليظهر الموضوع كوحدة كلية في رسالة الاتصال ولنضرب مثالا لذلك اذا كان موضوع رسالة الاتصال خاص "بالتنمية" وأراد المرسل أن يقدم عناصر هذا الموضوع في صور جزئية، فيمكن أن يقدم للمستقبل ثلاثة أجزاء أو ثلاثة عناصر أساسية للموضوع مثل:

(أ) القوى البشرية.

(ب) الموارد الاقتصادية.

(جـ) التخطيط.

ويمكن للمرسل في هذه الحالة أن يتناول كل عنصر من هذه العناصر بصورة منفصلة، ويترك للمستقبل بعد ذلك امكانية الربط بين هذه العناصر وتلك الأجزاء، غير أن مسئولية المرسل تتوقف في هذا المستوى عند حد تقديم العناصر الأساسية أو الأجزاء الرئيسية للموضوع الأصلى أو الموضوع العام للرسالة، وبالرغم من ذلك فان المرسل عليه أن يقدم التحليل الكافى الذى يستطيع أن يخدم كل عنصر على حده من العناصر المكونة لموضوع الرسالة حتى يمكن المستقبل من الفهم والادراك اللازم لربط الأجزاء أو العناصر التى اشتمل عليها موضوع الرسالة.

ومن ثم فان على الاخصائى الاجتماعى مراعاة بعد التماسك ومستوياته كبعد هام من أبعاد الرسالة موضوع الاتصال.

ثانياً: بعد الهدف:

يشير بعد الهدف الى ما يمكن أن تهدف اليه الرسالة موضوع الاتصال، والى حد يمثل هذا الهدف غاية في ذاته أو وسيلة لغاية أخرى.

يمكن أن تقسم موضوعات الرسالة في الاتصال من حيث أهدافها الى قسمين: -

(أ) موضوعات هدفية أو غرضية أو غائية.

(ب) موضوعات وسائلية.

(أ) موضوعات هدفية أو غرضية أو غائية:

وهي عبارة عن تلك الموضوعات التي يتبناها المرسل ويشكل أهدافا أو غايات في ذاتها دون أن يكون موضوع الرسالة وسيلة الى غاية أخرى، غير الهدف الذى تبدو منه الرسالة من الناحية الظاهرية، وفي هذه الحالة فان المرسل عليه أن يبث موضوع الرسالة بالألفاظ التي يريدها مباشرة دون استخدام ألفاظ أو مصطلحات أخرى غير مباشرة.

ولنضرب لذلك مثالاً، فاذا كان المرسل يريد أن يبث رسالة عن موضوع النظافة، فان عليه في هذه الحالة أن يحلل تحليلا علميا موضوع النظافة وأهميته في ذاته دون التعرض مثلا للأساليب والطرق المؤدية للنظافة.

فحينما يكون الموضوع غاية في ذاته فان المرسل يركز تركيزاً شديداً على تحليل الموضوع باعتباره غاية في ذاته، وفي موضوع النظافة يركز المرسل على ابراز مزايا النظافة والأخطار الناجمة عن اهمالها.. الخ بحيث يبدو الموضوع للمستقبل في النهاية كغاية في ذاته.

(ب) موضوعات وسائلية:

وهى عبارة عن تلك الموضوعات التي تمثل وسائل الى غايات، ولا تمثل غايات في ذاتها حيث يبثها المرسل كموضوعات موصلة الى غايات يهدف اليها المرسل.

وفي المثال السابق حينما يقدم المرسل رسالته عن موضوع غسل اليدين أو غسل الملابس أو الاستحمام، فانما

يقدمها كموضوعات وسائلية الى غايات أخرى توصل اليها وانما هي ليست غاية في ذاتها، ولو أن المرسل لم يقدم ذلك صراحة تحت مسمى "النظافة".

وفي المثال السابق فان موضوع غسل اليدين أو الملابس أو الاستحمام تعتبر وسائل للموضوع الأصلي هو النظافة والذى يمثل غاية في ذاته.

ويمكن أن نضرب مثالا آخر فحينما يبث المرسل رسالته ليشجع الناس على تعلم "القراءة والكتابة" فان هذا الموضوع يعتبر وسيلة الى غاية أخرى هو "محو الأمية".

ففي هذه الحالة يعتبر "محو الأمية" غاية أو "هدف" ويعتبر "تعلم القراءة والكتابة" وسيلة لتحقيق تلك الغاية.

ويمكن للمرسل أن يحلل مزايا الموضوع باعتباره وسيلة، فيحلل مزايا تعلم القراءة والكتابة أو يحلل أهمية غسل اليدين أو الملابس أو الاستحمام باعتبارهما موضوعات وسائلية،

وتقدمها الرسالة موضوع الاتصال للمستقبل أيضا باعتبارها موضوعات وسائلية وليست هدفية أو غائية في ذاتها.

ومن ثم فان على الاخصائى مراعاة بعد الهدف كبعد عام هام من أبعاد الرسالة موضوع الاتصال.

ثالثاً: بعد الوضوح:

يشير بعد الوضوح الى مدى وضوح البيانات أو المعلومات التي تبثها الرسالة موضوع الاتصال، ومدى قابلية تلك العبارات للتفسير أو التأويل أو المعنى المباشر الذى تتجه اليه الرسالة.

وتنقسم الرسائل موضوع الاتصال من حيث هذا البعد الى قسمين:

(أ) رسالة ذات خصائص واضحة معلنة ظاهرة الوضوح.

(ب) رسالة ذات خصائص ضمنية مضمرة.

(أ) رسالة ذات خصائص واضحة معلنة:

وفي هذا البعد لا تستخدم الرسالة موضوع الاتصال صيغ بلاغية أو انشائية بحيث تؤدى الى معان يختلف الناس في شأن تفسيرها وتأويلها. حيث يتحتم في هذا البعد ان يستخدم المرسل ألفاظاً لا تحتمل أكثر من معنى حتى لا يختلط على المستقبل الأمر أو يحدث له نوعاً من اللبس في الفهم بسبب إحتمالية التأويل أو التفسير لأكثر من معنى.

غير أنه يجب الاشارة الى أنه اذا اضطر المرسل الى استخدام بعض الألفاظ أو المصطلحات التي تحتمل أكثر من معنى في رسالته موضوع الاتصال فان عليه أن يحدد المقصود بكل لفظ وكل مصطلح استخدمه في هذه الرسالة، حتى يحد من احتمال اللبس أو التأويل الى معانى أخرى غير المعانى التي تتجه اليها موضوع الرسالة. وهناك بعض الألفاظ في اللغة العربية التي تحتمل التأويل لأكثر من معنى مثل كلمة "المشترى" التي تطلق على الشخص القابل لعقد البيع، كما تطلق في نفس الوقت لتدل على اسم الكوكب الذى فى السماء، وكلمة

"عين" التي تطلق على العضو المبصر كما تطلق في نفس الوقت على أصل الشيء، وتطلق في نفس الوقت على مصدر الماء، "عين الماء".

ففي الحالات السابقة يتحتم على المرسل أن يبرز في وضوح المقصود بكل لفظ أو مصطلح متضمن في الرسالة موضوع الاتصال، وذلك حتى يمكن أن تنتقل الى المستقبل في وضوح تام. ويجب أن ننوه أن هذا الوضوح يكون مقصوداً من جانب المرسل، وذلك في الحالات التي يريد فيها المرسل أن تنتقل رسالته الى المستقبل مجردة كما هي دون احتمال أى تأويل.

ففى بعض الأحيان يضطر الاخصائي الاجتماعي لمعالجة مشكلة ما كما هي بحقائقها وبياناتها الواقعية دون تعديل أو تحريف، ولذلك يتحتم اليه أن ينقل الى المستقبل (حامل المشكلة) هذه الحقائق كما هى دون تحريف ليمكنه من استعادة الثقة في نفسه سعياً لعلاجه وتمكينه من استئناف دوره في الحياة

وممارسة أعماله لاعادة تأهيله للحياة في ضوء استخدام هذه الفنيات التي تتطلب الوضوح والصراحة التامة في الرسالة موضوع الاتصال التي تكون ذات اتجاهين في مثل هذه الحالات. حيث تتسم الرسالة موضوع الاتصال بأنها تتجه في اتجاهين متبادلين "الصاعد والهابط" في آن واحد، فتنتقل الرسالة بوضوح من المرسل الى المستقبل، كما تنتقل أيضا بنفس الوضوح من المستقبل الى المرسل.

(ب) رسالة ذات خصائص ضمنية أو مضمرة:

وفي هذه الرسالة يتجه المحتوى الى عكس الخاصية الأولى، فاذا كانت الخاصية الأولى تتطلب وضوح المحتوى وظهوره واستبعاد الفهم الذى يحتمل أكثر من معنى لتتجه الرسالة الى المعنى المجرد الذى تهدف اليه، فان الخاصية الثانية تتطلب عدم بث المعنى المباشر في الرسالة موضوع الاتصال. بل ان الرسالة في هذه الحالة لا تقدم الحقائق المباشرة مجردة كما هي، فهى تسعى لأن تكون الحقائق المجردة في لغة أخرى أكثر حكمة في معالجة الموقف موضوع الاتصال، أو كما يسمونه

البعض "دوراً دبلوماسياً" في معالجة القضية موضوع الاتصال.

وفي هذه الحالة تكون المعطيات أو البيانات أو المعلومات التي تحتوى عليها الرسالة مقدمة في صورة ضمنية أو في صورة غير مجردة.

ويرجع استخدام هذا البعد في الاتصال الى عديد من المبررات العلمية التي يهدف اليها المنظر في مجال علم الاتصال.

ففى كثير من الأحيان لا يستطيع المرسل أن يحصل على البيانات أو المعلومات التي يريد الحصول عليها والمستقبل اذا قدم له رسالته في صورة اسئلة مجردة وقد تسبب هذه الأسئلة الصريحة أو الاستفسارات المجردة حرجا أو تجريحا يوجه للمستقبل، ففى هذه الحالة يتحتم أن تقدم المعطيات الاتصالية في صورة ضمنية، أى على شكل عبارات اسقاطية، أو استفسارات غير مباشرة، وذلك حتى يمكن تجنب أى حرج أو تجريح قد يتعرض له المستقبل نتيجة استخدام عبارات أو الفاظ تتصف بالتجريد أو الصراحة والوضوح.

ومن ثم فـان علـى الاخصـائى الاجتمـاعى مراعـاة هـذه الأبعاد العلمية في عملية الاتصال، ففى بعـض الأحيـان تتطلـب الرسالة الاتصالية أن تتصف بالوضوح والتجرد، وعدم القابليـة للتأويل، أو احتمال أكثر من معنى، وفي أحيان أخـرى تتطلب الرسالة موضع الاتصال أن تكون الأفكار المقدمة أو المعلومـات غير صريحة، بل يجب أن تقدم في صورة ضمنية حيثما تتطلب فنيات الاتصال ازاء المشكلة موضوع الاتصال ذلك.

ومن جهة أخرى يجب التنويه الى أن كلا من الاخصـائى الاجتماعى والعميل يلعبان دور المستقبل والمرسل، حيث يكون العميـل أو المسـتهدف مرسـلا في بعـض الأحيـان، ويكـون الأخصائى الاجتماعى مسـتقبلا، والعكس صحيح قد يكون الاخصـائى الاجتمـاعى مرسـلاً وذلك حينما يوجـه اسئلة أو استفسـارات، ويكـون المستهدف أو العميـل مستقبلاً حينمـا يستقبل هذه المعطيات ليقدم استجاباته عليها.

وفي جميع الأحـوال فـان مراعـاة هـذه الأبعـاد في عمليـة

الاتصال تعد مسألة غاية في الأهمية حتى تستطيع عملية الاتصال أن تحقق أهدافها والغايات المرجوة من ورائها.

رابعاً: بعد الاستمرار:

يقصد ببعد الاستمرار، مدى الغرض من دوام خصائص موضوع الاتصال والمبادئ التي تستند عليها واستمرارها، وبقائها وفي هذا الصدد يمكن أن ينقسم خاصية موضوع رسالة الاتصال الى قسمين:

(أ) خاصية دائمة أو مستمرة.

(ب) خاصية عابرة أو مؤقته.

(أ) خصائص دائمة أو مستمرة:

ويقصد بها الرسائل ذات الطابع أو الخصائص التي يرغب المرسل أن تكون لها صفة الاستمرار أو الديمومة، كما يقصد بالدوام هنا الدوام النسبي لا المطلق، لأن الدوام المطلق لله وحده. ويتركز هذا الطابع أو تلك الخصائص في المبادئ التي يقوم عليها موضوع رسالة الاتصال، فهناك مبادئ أساسية ترتكز عليها رسالة الاتصال دائماً أهمها:

(١) ألا تتعارض مع القيم الاجتماعية والمبادئ العامة في المجتمع.

(٢) ألا يحتوى موضوع الرسالة على تناقضات داخلية أو خارجية تفسد محتوى الرسالة.

(٣) ألا تتناقض محتويات الرسالة مع المبادئ الدينية الأصيلة.

(٤) أن يكون محتوى الرسالة مصمما لتحقيق الهدف الاتصالى منها.

ويمكن مناقشة هذه المبادئ الدائمة للرسالة موضوع الاتصال كل مبدأ على حدة على الوجه التالى:

(١) ألا يتعارض موضوع الرسالة مع القيم الاجتماعية الأساسية والمبادئ العامة في حياة المجتمع:

وهذا المبدأ من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوافر في موضوع الرسالة الخاصة بالاتصال بصفة دائمة، فليس من المعقول أن تكون الرسالة موضوع الاتصال غير متفقه مع المبادئ الأساسية لقيم المجتمع ومواضعاته، كما أنه من جهة أخرى لا يمكن أن يطلب من رسالة الاتصال أن تكون أحيانا

متفقة مع مبادئ وقيم المجتمع، وفي أحيان أخرى أن تكون ضد القيم والمبادئ والتقاليد المجتمعية.

فخلاصة القول أن صفة الدوام بالنسبة لهذا المبدأ – الصفات الأساسية التي يجب أن تتوافر للرسالة موضوع الاتصال، ولا يمكن التفريط أو التساهل بشأن هذا المبدأ في وقت من الأوقات أو في زمن من الأزمان.

(٢) ألا يحتوي موضوع الرسالة على تناقضات داخلية أو خارجية تفسد محتوى الرسالة:

من المبادئ الدائمة التي يجب أن تتوافر في الرسالة موضوع الاتصال أن تكون المعطيات أو البيانات التي يحتوى عليها موضوع الرسالة غير متناقضة تناقضا داخليا بحيث يؤدى ذلك التناقض الى انعدام هدف الاتصال أو يؤدي الى تحقيق هدف عكسي يؤدى فساد محتويات الرسالة موضوع الاتصال بسبب التشويش والفوضى وتناقض محتويات الرسالة.

ومن ذلك يجب أن تكون البيانات والمعلومات الواردة في

الرسالة متسقة تماما مع بعضها البعض، ومرتبة ترتيبا منطقيا بحيث لا يشعر المستقبل بأى نقلة فجائية أو تناقض في المعلومات أو البيانات التي قدمت في مرحلة ما من المراحل مع البيانات أو المعلومات التي قدمت في مرحلة أخرى غيرها. وهذا هو المقصود بالتناقضات الداخلية للرسالة موضوع الاتصال.

كما يجب ألا تتعارض هذه البيانات التي تحتوى عليها الرسالة مع الحقائق العلمية الثابتة التي استقر العلم عليها حتى لا يقع المستقبل في حيرة من أمره بسبب هذا التناقض، وهذا هو المقصود بالتناقضات الخارجية لمحتويات الرسالة..

وهذه المبادئ يجب أن تكون دائمة متوفرة في الخصائص العلمية للرسالة موضوع الاتصال حتى تحقق الهدف منها، وعلى الأخصائي الاجتماعي مراعاة هذه الأبعاد تماما حتى يتجنب الوقوع في الخطأ بسبب اهمال أو تجاهل أو نسيان هذه الأبعاد أو بعضها.

(٣) ألا تتناقض محتويات الرسالة مع المبادئ الدينية الأصلية:

من المبادئ الدائمة التي يجب أن تتوافر في موضوع الرسالة الاتصالية ألا تتعارض مع المبادئ الدينية الأصيلة، فاذا كانت المعتقدات الدينية أحد الوسائل الهامة التي يستعين بها المرسل في بث مداخل اقناعية تفيد موضوع الرسالة، فانه لا يجب من ثم أن تكون محتويات هذه الرسالة أو بعض معطياتها متعارضا مع القيم الدينية حتى لا يؤدى ذلك الى انصراف العميل او المستقبل أو المستهدف عن محتوى الرسالة وموضوعها.

فاذا تناقضت بعض عناصر الرسالة ومحتوياتها مع المبادئ الدينية كان ذلك مدعاة الى عزوف المستهدفين بالرسالة عن موضوع هذه الرسالة طالما أنها غير متفقة مع المبادئ الدينية الأصيلة. ولا يمكن أن يكون هذا المبدأ من المبادئ المؤقته، بل لابد أن يكون ذلك مبدأ ثابتا دائما يجب توافره بصفة مستمرة في جميع الرسائل موضع الاتصال.

(٤) أن يكون محتوى الرسالة مصمما ومتفقا مع الهدف منها:

من المبادئ الثابته في موضوع رسالة الاتصال أن يكون محتوى الرسالة متفقا مع الهدف الذى تتجه اليه هذه الرسالة.

فاذا كان الترمومتر مصمما لقياس درجة الحرارة فلا يجوز أن يستعمل لقياس المسافات، وكذلك المسطرة اذا كان مصممة لقياس المسافات فانها لا تصلح لقياس درجات الحرارة.

ومن ثم فان محتوى كل موضوع يجب أن يكون قد رسم وصمم لتحقيق غرض معين وليس لغرض آخر شبيه به أو على شاكلته، ولذلك فان عناصر الرسالة موضوع الاتصال يجب أن تكون قد صممت لتحقيق الهدف الذى انشئت من أجله وليس لغرض آخر. ولذلك فان هذا المبدأ يعد من المبادئ الثابتة التي يجب أن تتوافر فى موضوع رسالة الاتصال بصفة دائمة.

(ب) خصائص عابرة أو مؤقته:

ويقصد بالخصائص المؤقته تلك الخصائص أو السمات

التي تتطلب بعض الظروف توافرها في أوقات معينة في الرسالة موضوع الاتصال، فقد تكون هذه الظروف مؤقته أو غير دائمة لأنها لا تمثل خصائص ثابته في حياة المجتمع.

ومن امثلة الظروف المؤقته ظواهر العنف والتطرف والتعصب التي تطرأ على حياة المجتمع في بعض الأحيان، أو بعض ظواهر الانحراف لدى الشباب في بعض الأوقات التي تطفو فيها مثل هذه الظواهر، وتصبح ظاهرة واضحة أمام العيان.

وبالرغم من أن الظروف المؤقته ليست ثابته أو دائمة في حياة المجتمع إلا أنها أظهر أمام العين من الأوضاع الثابته الدائمة في المجتمع، لأنها تعلو وتهبط، وتصعد أحيانا وتنخفض أحيانا أخرى.

وتعتبر الرسالة موضوع الاتصال جيدة اذا ما راعت الحالات الطارئة والظروف المؤقته التي يمر بها المجتمع، حيث

تكون أكثر اقناعا بالنسبة للمستقبل اذا ما وضعت في حسابها مثل هذه الظروف».

ومعنى ذلك أنه كلما زودت سمات الرسالة موضوع الاتصال بخصائص الظروف والأوضاع الوقتية كلما كانت أدعى الى اقناع المستقبل أو المستقبلين بموضوع الرسالة والعكس صحيح اذا خلت الرسالة من الاشارة الى الظروف الوقتية أو خصائص الأوضاع الحالية الطارئة فانها تكون أدعى لعدم الاقتناع بمضمون الرسالة لأنها لم تعايش الأوضاع الحالية.

وترجع أهمية توافر هذه الخاصية في موضوع رسالة الاتصال الى ضرورة توافر أحد الشروط الأساسية في الرسالة، وهو المرونة، فالمرونة تعد أحد الشروط الأساسية التي يجب أن تتوافر في الرسالة موضوع الاتصال، والمرونة من جهة ثانية تعنى التجاوب والتكيف مع الظروف والأوضاع التي تطرأ على حياة المجتمعات.

ولعل هذا هو المقصود بتوافر خاصية التوقيت أو

الظروف العابرة في مضمون الرسالة موضوع الاتصال.

ومن ثم يجب على الاخصائي الاجتماعي مراعاة هذا البعد حينما يبث أو يستقبل الرسالة موضوع الاتصال، وليس معنى أن تكون الخاصية مؤقته أوعابرة أنها قليلة الشأن أو ضعيفة الأهمية، أو قليلة الجدوى عن الخواص الدائمة الثابته، لأن هناك بعض الخواص المؤقته التي تطرأ في حياة المجتمعات ويشعر المجتمع بأهميتها ويستحسنها ويحافظ عليها تصبح فيما بعد خصائص دائمة لهذا المجتمع، ولنضرب مثالا ذلك، ففى المجتمعات الأوربية أصبح شعار "المحافظة على البيئة" من الخصائص القيمية الثابته لحياة هذه المجتمعات الآن بعد ما كانت مجرد شعارات تطفو على السطح بسبب زيادة تلوث البيئة وفسادها ولذلك فان بعضا من الخصائص المؤقته أو العابرة قد تنقلب الى خصائصها ثابته دائمة في حياة المجتمعات، ومن ثم لا يمكن التهوين من شأن الخصائص العابرة أو التقليل من أهميتها.

العمومية:

ويقصد بهذا البعد مدى اتجاه الرسالة موضوع الاتصال للخصوصية أو الانتشار، ومدى صلاحيتها بالنسبة للعامة أو الخاصة، وفي هذا الصدد يمكن تقسيم هذه الخاصية الى بعدين أساسيين:

(أ) رسائل ذات خصائص عامة.

(ب) رسائل ذات خاصية خصوصية.

(أ) رسائل ذات خصائص عامة:

ويقصد بهذا النوع من الرسائل موضوع الاتصال تلك الرسائل التي لا يهدف منها المرسل أن تقتصر على فئة خاصة أو طبقة معينة فهي رسائل تتمتع بخاصية العمومية، أي أن محتوياتها صممت من أجل انتشارها على جميع المستويات والفئات.

وفي هذا الصدد يكون مجتمع المستهدفين بالرسالة شاملاً

كل الفئات لا يقتصر على فئة دون غيرها أو طبقة أو جماعة معينة.

وعلى المرسل أن يكون واعياً لكل نمط من الأنماط في الرسائل بحيث يميز بين الرسائل التي يمكن أن تصلح محتوياتها للانتشار على جميع المستويات والأخرى التي لا تصلح الا لفئات معينة.

فهناك رسائل لا تصلح مع مجتمع الأمية، ولا تتناسب إلا مجتمع المثقفين، وهناك رسائل لا يناسب مضمونها ومحتوياتها إلا المجتمعات الريفية، ولا تلائم خصائص المجتمعات الحضرية.

وبالرغم من ذلك فان هناك رسائل اتصالية يمكن أن تجمع بين جميع فئات المجتمع ريفه وحضره، وتضم جميع مستوياته بلا تفرقه، وتلك هي الرسائل التي تتمتع بخاصية العمومية.

(ب) رسائل ذات خاصية خصوصية:

وتشير الى ذلك النمط من الرسائل الذى يوجه الى فئة بعينها أو طبقة خاصة أو مجتمع محدد أو غير ذلك مما يعنى تحديدا أو تخصيصاً للمستهدفين بالرسالة موضوع الاتصال.

وفي هذه الحالة يجب أن تحمل محتويات الرسالة الخصائص والسمات التي تحدد تميزها لفئة ما من الفئات دون غيرها.

وترجع فلسفة التخصيص الى أن ما يصلح لمجتمع معين من الرسائل الاتصالية قد لا يصلح لمجتمع آخر، وما يناسب فئة معينة قد لا يلائم آخرى، لأنه بالرغم من أن ثمة ثقافة واحدة تضم المجتمع كله ريفه وحضره وفئاته المختلفة إلا أن فكرة خصوصية الثقافة لكل فئة قائمة ولا يمكن اغفالها أو نسيانها أو تجاهلها، وليس أدل على ذلك من تنظيم النقابات المهنية داخل المجتمع الواحد.

فما تنظيم النقابات المهنية إلا استجابة لتجمعات ثقافية متشابهة الخصائص أدى الى ظهور هذه التنظيمات النقابية بالصورة التي تبدو عليها في المجتمعات فظهر ما يسمى بنقابة

المعلمين، ونقابة الأطباء، ونقابة المحامين، ونقابة الصحفيين... الخ من النقابات المهنية التي تشير تجمعاتها الى رغبة في حزم أو جمع الخصائص الثقافية المتشابهة في أوعية فكرية مميزة بحسب الانتماء المهني لكل وعاء من هذه الأوعية.

ومن ثم فان خصوصية الثقافة لفئة ما تكون واردة في جميع الأحوال مهما تشابهت الموجهات الثقافية في المجتمع الواحد، ومن هنا كان أهمية الاشارة الى هذا البعد "بعد العمومية" في تكوين وبناء رسائل الاتصال.

وعلى الاخصائي الاجتماعي أن يعمل جاهداً على الاستفادة من هذا البعد في تكوين وبناء الرسائل موضوع الاتصال.

أسئلة متنوعة على الفصل

(١) ما المقصود "بالاتصال" في العلاقات الانسانية؟
اشرح هذا المفهوم موضحاً أهميته في العلاقات الانسانية بالمنشأة.

(٢) اشرح أهم الأهداف العلمية للاتصال في العلاقات الانسانية بالمنشأة.

(٣) اشرح أهم مكونات الاتصال، تناول بالشرح أهميتها في سير العمل بالمنشآت.

(٤) تتعرض عملية "الاتصال" لعدد من المعوقات بمنشآت العمل.
اشرح أهم هذه المعوقات. وأساليب التغلب عليها.

(٥) اشرح أهم مهارات الاتصال الواجب توافرها بالمنشآت الانتاجية موضحاً أثرها في تحقيق أهداف المنشأة.

(٦) اشرح أهم مجالات الاتصال في العلاقات الانسانية.

(٧) هناك دور الاتصال في تدعيم العلاقات الانسانية بمنظمات العمل.
اشرح طبيعة هذا الدور محدداً أهم خصائص الاتصال بمنظمات العمل وأهميته في تدعيم العلاقات الانسانية بالمنشآت.